

# البحث في الخطأ والصعوبات لأعداد رجال سلاح الحدود



دار النشر  
بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب  
باليمن

موضوعات الدورة التدريبية القصيرة الخامسة والتي عقدت في مدينة جدة  
في الفترة من ٣ - ٢٤ ربيع الثاني ١٤٠٣هـ الموافق (١٨ ديسمبر ٨٢ - ٨ يناير ١٩٨٣م)

# البحث في الخطائص والمهارات لأعداد رجال سلاح الحدود

دار النشر  
بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب  
 بالرياض

حقوق النشر محفوظة للناشر

دار النشر

بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

بالرياض

الرياض

١٤٠٩ هـ [الموافق ١٩٨٩م]

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحتويات

- ١١ التقديم . بقلم الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد
- الكمبيوتر واستخداماته في أمن الحدود
- ١٣ الدكتور عطية سويلم
- دور وتركيب أجهزة المخابرات في سلاح الحدود
- ٢٩ جيمس إيوت
- العلاقات الانسانية في معاملة الأفراد في سلاح الحدود
- ٤٥ الدكتور د. وليامز والدكتور صفوت سريال
- القرارات الادارية: طبيعتها ووسائل صنعها
- ٧٣ الدكتور مدني عبدالقادر علاقي
- واجبات وعمليات سلاح الحدود في الولايات المتحدة الأمريكية
- ١٠٩ روجر براندميول وبني باروم
- دور سلاح الحدود في استراليا
- ١٤٧ اللواء جون جونسون
- تهريب المخدرات ووسائل منعها في المملكة المتحدة
- ١٦٥ بيل ستنسون
- العملية الادارية
- ١٨٥ الدكتور مدني عبدالقادر علاقي

واجبات وعمليات سلاح خفر السواحل في الولايات المتحدة  
الأمريكية

القبطان روبرت ثورن

٢٥١

والقبطان هاري هاميلتون

التلوث البحري

٢٧٣

الدكتور ابراهيم حنفي زيتون

المناطق البحرية الخاضعة للولايات الاقليمية

٣١٧

في ظل اتفاقية قانون البحار

## التقديم

كثير من المرافق الأمنية المتخصصة تفتقر الى مادة منهجية ترتكز عليها العملية التدريبية والتطويرية للاداء، ويمكن القول أن حراسة الحدود أو أمن الحدود برية كانت أو بحرية هي من القطاعات الأمنية التي لم تحظ بالقدر المطلوب من الاهتمام للمهارات التي تنطوي عليها وظيفتها، وتتوزع التخصصات العلمية التطبيقية لامن الحدود بين عدد كبير من الميادين التي قل أن يجمعها اطار منهجي مستقر، وتواجه المعنيين بأمر الاعداد والتدريب على المهارات الداخلة في الوظيفة الامنية الحدودية صعوبات جمة منها الافتقار الى القاعدة العلمية المنهجية كما ان منها تنوع طبيعة هذه الوظيفة.

ومن بين وظائف سلاح الحدود القيام بالمهام البرية في السواحل المباشرة والموانئ والقيام كذلك بالمهام الجوية على طول الحدود البرية والبحرية، كما أن من مهامها مكافحة التسلل والتهريب والقيام كذلك بالمهام الجوية على طول الحدود البرية والبحرية كما أن من مهامها مكافحة التسلل والتهريب والقيام بالتحقيق واداء الدور الشرطي في مناطق الحدود كما يدخل في ميدان اختصاصها العلمي تطوير وتنمية طاقة بشرية تعمل في ظروف الميدان البري والبحري والجوي في وقت السلم

يضم الكتاب الذي بين أيدينا عدداً من الدراسات التي تسهم في تكوين مادة علمية يمكن الارتكاز عليها في التطوير النوعي البشري لمستوى من مستويات العمل الأمني الحدودي، كما يشمل من تجارب



الأمم في هذا المجال الحيوي الأمني ما يساعد على اتساع دائرة الثقافة  
الأمنية .

وهذا المؤلف هو من الاصدارات الطليعية التي تكاد تنفرد بها  
دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض .

فاروق عبدالرحمن مراد

# الكمبيوتر واستخداماته في أمس الحدود

الدكتور عطية سويلم(\*)

## المقدمة.

مرت البشرية منذ خلق الله الانسان بعدة عصور من التطور مثل عصر النار، العصر الحجري، عصر العجلة، عصر الآلة، عصر الطباعة، عصر البخار، عصر الكهرباء، ثم عصر الذرة وأخيرا عصر الكمبيوتر الذي حقق مؤخرا امكانية هبوط الانسان على سطح القمر واعادته سالما الى سطح الأرض.

وغني عن البيان أن كل عصر من هذه العصور قد تميز بتكنولوجيا معينة هي حصيلة العلم والمعرفة التي وصل اليها أهل ذلك العصر فساعدتهم على متابعة أطماعهم الحضارية وعاونتهم على الاختراع واستمرار التقدم البشري وازدهاره عبر الأجيال.

وقد بدأ عصر الكمبيوتر في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان منذ حوالي ربع قرن من الزمان، وازدهر استخدامه منذ ١٩٧٠م

---

(\*) أستاذ بجامعة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية

وأصبح الكمبيوتر، في يومنا هذا أداة حيوية لتنظيم المعلومات في كافة المؤسسات الصناعية والعلمية والتربوية بل ووصل استخدامه اليوم لكافة الأعمال المنزلية وألعاب الأطفال في مدارسهم وبيوتهم ونوادهم.

ويستخدم الكمبيوتر اليوم في كافة ادارات الحدود لجمع المعلومات عن الأفراد الداخلين للبلاد والخارجين منها، وبطبيعة الحال يستخدم الكمبيوتر للاستفادة عما اذا كان أي شخص عابر مسموحا له بالمرور أو ممنوعا من الدخول، أو مطلوباً القبض عليه أو مشتبهاً فيه.

### أهمية استخدام الكمبيوتر

نظراً لما حققه الكمبيوتر من أثر مباشر على تطور المجتمع من كافة مجالاته فقد اهتم المسئولون في كثير من الدول المتقدمة بدراسة هذا العلم وتخصصاته وجعلوه جزءاً رئيسياً من مناهج التعليم في دولهم وذلك ابتداء من المرحلة الابتدائية حتى مرحلة اتمام شهادة الدكتوراة وكانت من أهم الأسباب التي ساعدت على استمرار بحث وتطوير استخدام الكمبيوتر حاجة الدول المتقدمة لتحسين انظمتها الادارية وسرعة اتخاذ القرارات السليمة في أقصر وقت، فبدون الاستعانة بقدرة الكمبيوتر الاحصائية والحسابية في عالمنا الحاضر نجد انه من الصعب جدا ان لم يكن من غير المستطاع للأجهزة الحكومية والمؤسسات ملاحقة المعلومات المتاحة وتخزينها وتبويبها وتحليلها

والوصول فيها الى نتائج وبدائل تساعد الاداريين على حل الكثير من المشاكل التي يواجهونها، فعلى سبيل المثال يمكن للكمبيوتر الحديث ان يؤدي مليون عملية جمع في الثانية وهي عملية قد تستغرق حوالي عام كامل اذا قام بها شخص واحد مستخدماً آلة جمع عادية، ومن المنتظر أن يتزايد البحث في دراسة الكمبيوتر في المستقبل حتى يصل الى ما قدر له ان يكون عقلاً الكترونياً متكاملًا

### وظيفة الكمبيوتر Functions of the Computer

الكمبيوتر آلة الكترونية متخصصة في جمع المعلومات وتخزينها ومعاملتها وتحليلها بسرعة ودقة متناهية، لذا فهو يعد الآن عنصراً أساسياً لنجاح أي مشروع أو ادارة حيث يسهل عمليات التخطيط والمتابعة والمراقبة واتخاذ القرارات بما في ذلك من كفاءة ورخص في تكلفة الاستخدام فقد أصبح تخزين المعلومات في جهاز الكمبيوتر اليوم على سبيل المثال أرخص بكثير من حفظها في ملفات أو مستندات

### شرح موجز لمكونات جهاز الكمبيوتر:

الكمبيوتر عبارة عن آلة صماء أو جسم صلب لا عقل له ولا احساس، وهي تتلقى تعليمات مكتوبة واضحة بلغة معينة بتوجيه من العنصر البشري الذي يقوم باستخدام هذه الآلة والاستفادة من قدراتها، ويجب ألا يغيب عن الذهن أن الكمبيوتر جهاز صادق

ومطيع للانسان، فاذا ما أحس استخدامه يعطي أدق المعلومات وبأقصى سرعة، كما يمتاز بأنه جهاز لا يعتز بنفسه ولا يكذب ولا يغير رأيه من آن لآخر تحت ضغوط انسانية، بيئية، سياسية. إلخ

ولا استخدام الكمبيوتر في خدمة مصالح الدولة لا بد من توفر:

Hardware

أولاً الآلات

Software

ثانياً: برامج التشغيل

Human ware

ثالثاً: القوى العاملة

كما يتكون كل عنصر منها من وحدات صغيرة متكاملة

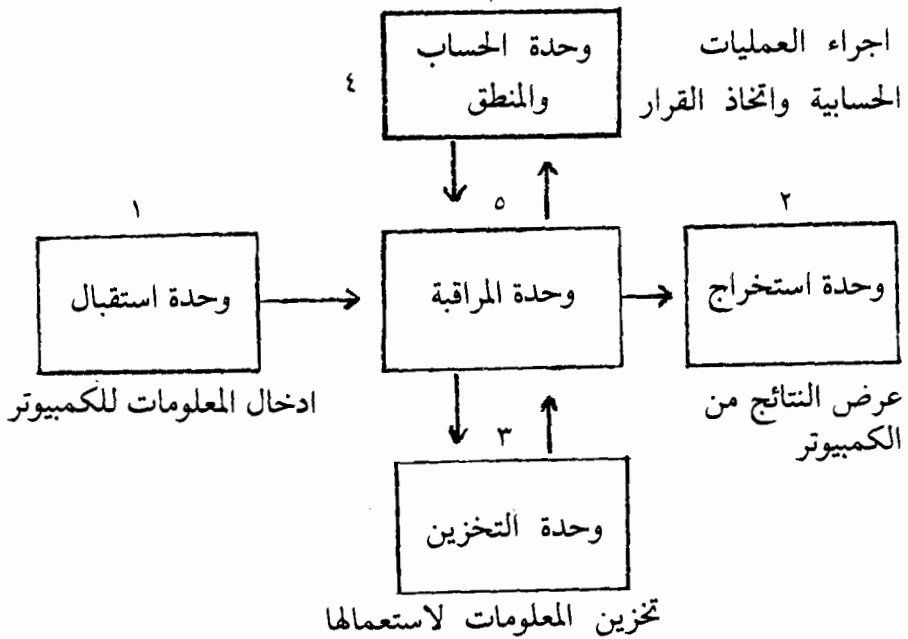
سنشملها بالبحث فيمايلي:

Hardware

أولاً الآلات

الآلات هي الجسم الصلب للكمبيوتر Hardware ويتكون من

خمس وحدات رئيسية كما هو مبين بالرسم الآتي



## ١ - وحدة الاستقبال . Input unit

وهي وحدة ادخال المعلومات الى الكمبيوتر وبدونها لا يمكن تشغيله أو الاستفادة منه، وتشمل وسائل الادخال ما يأتي:

- آلة كاتبة typewriter
- بطاقة مثقبة Punched Card
- شريط ورقي Paper Tape
- شريط ممغنط Magnetic Tape
- قرص ممغنط Magnetic Disk
- بطاقة ممغنطة لتمييز الصوت Voice Recognition Magnetic Card

## ٢ - وحدة الاستخراج : Output Unit

وهي وحدة عرض النتائج بعد اجراء العمليات الحسابية والتبويبية لها بواسطة الكمبيوتر حتى يمكن استعمال هذه المخرجات في الدراسات المختلفة وتشمل وسائل العرض ما يأتي:

- تقارير مكتوبة Printed reports
- رسوم تبيانية Graphic output
- بطاقة مثقبة Punched Card
- أشرطة ورقية Paper tape
- أشرطة ممغنطة Magnetic Tape
- أقراص ممغنطة Drum output
- أصوات Voice output

وهي الوحدة التي يتم فيها تخزين المعلومات التي تم ادخالها بواسطة وحدة الاستقبال أو وحدة الحساب تمهيدا لارسالها الى وحدة الاستخراج وتسمى كذلك بوحدة التخزين Memory ويمكن للوحدة الأساسية أن تستوعب ملايين الحروف والأرقام، كما تمكن اضافة وحدات فرعية تستوعب بلايين المعلومات

٤ - وحدة الحساب والمنطق . Arithmetic Logic Unit or Processing unit

وهي الوحدة التي يتم فيها اجراء جميع العمليات الحسابية من جمع وطرح وضرب وقسمة، ويمكن لهذه الوحدة:  
- اجراء المقارنات بين النتائج الحسابية واعطاء القرار  
- تبويب المعلومات واجراء أية عمليات احصائية مطلوبة.

Control Unit

٥ - وحدة المراقبة

وهذه الوحدة هي عصب الكمبيوتر ويمكن لهذه الوحدة القيام

بمآتي:

Directing

- التوجيه

Coordinating

- التنسيق

Controlling

- المراقبة

وتقوم هذه الوحدة - كما ذكرنا - بتوجيه وتنسيق ومراقبة باقي وحدات الجهاز والسيطرة على وظائفها طبقا للتعليمات المحددة الصادرة اليها من مسؤولي التشغيل والمشرفين عليه

## ثانياً: برامج التشغيل Software

وتحتوي برامج تشغيل الكمبيوتر على تعليمات محددة موجهة الى آلات الكمبيوتر لتسخيرها لأداء الأعمال المطلوبة منها وبرامج التشغيل هي لغة التخاطب مع الكمبيوتر

وتختلف لغة التخاطب مع الكمبيوتر حسب نوع الآلات المستخدمة والأعمال المطلوبة وهذه مهمة متخصص تشغيل الكمبيوتر للتعرف على نوع اللغة التي يمكن التخاطب بها، ووضع برامج التشغيل اللازمة لاعطاء التعليمات اللازمة وتحقيق أغراض البرنامج

لذا نجد أن ميدان برمجة الكمبيوتر Software قد أصبح تخصصاً علمياً هاماً ومستقلاً عن تخصصات آلات الكمبيوتر Hardware وهذا التخصص يتطلب الاعتماد على الطاقة البشرية الخبيرة في تصميم ووضع برامج التشغيل التي تناسب الآلة حتى يمكن تحقيق أقصى طاقة تشغيل لتلك الآلة.



## ثالثاً القوى العاملة Human Ware

تتكون القوى العاملة في مجال الكمبيوتر من الأشخاص المتخصصين في هذا المجال ويشتمل هؤلاء على .

Data Entry	- موظف ادخال المعلومات
Operator	- موظف تشغيل الآلات
Programmer	- مبرمج
System Analyst	- محلل أنظمة
System Engineer	- مهندس أنظمة

ونلاحظ أن الهدف الأساسي من استخدام الكمبيوتر هو خدمة الانسان، وان هذا الجهاز المطيع للانسان، اذا ما أحسن استخدامه، يعطي ادق البيانات ويوفر على العقل البشري عمليات حسابية ومقارنة على مستوى عال جدا من الصعوبة

## أنواع الكمبيوتر

يصنع الكمبيوتر اليوم في أشكال وأحجام مختلفة تتفق مع حجم العمل المطلوب أداؤه سواء كانت أعمالاً صغيرة الحجم أو متوسطة أو أعمالاً معقدة التركيب، وتوجد في الأسواق العالمية ثلاثة أنواع رئيسية

١ - حجم صغير: ويستخدم في Small System-Micro Computer الأعمال صغيرة الحجم مثل . المنشآت محدودة النشاط والبيانات المطلوب تخزينها والعمليات الحسابية ذات الحجم المحدود.

## ٢ - كمبيوتر متوسط الحجم والسعة

### Intermediate System-Mini Computer

ويستخدم في المؤسسات والشركات ذات الحجم المتوسط أو التي تحتاج لسعة أكبر لتخزين المعلومات أو الى عمليات أكثر تعقيدا من الطراز الأول الصغير الحجم وأقل من الأجهزة الكبيرة.

## ٣ - كمبيوتر الأغراض العامة والكبيرة الحجم

### General Purpose Computer

وهو الجهاز المستخدم في المؤسسات الصناعية مثل الشركات والمصانع والمؤسسات التجارية مثل البنوك التي يعتمد أداؤها بصفة كاملة على الكمبيوتر لمراجعة حسابات العملاء ومراجعة ودائعهم من ايداع وسحب وتحويل بين فروع البنك، والفروع الأجنبية الأخرى، كما نجد مثل هذه الأجهزة في المصالح الحكومية والشرطة والعسكرية وفي الجامعات والمؤسسات العلمية المتطورة

وقد زاد الاقبال في السنوات الأخيرة على استخدام الكمبيوتر ونلاحظ ذلك في حجم المبيعات في الاحصائية الأمريكية الآتية:

السنة	عدد الشركات المنتجة	عدد المبيعات	المبلغ بالمليار دولار
١٩٨٠م	٢٤	٧٢٤,٠٠٠	١٠٨
١٩٨١م	٤٤	١٠٤,٠٠٠,٠٠٠	٣
١٩٨٢م	١٠	٢٠٨,٠٠٠,٠٠٠	٤٠٩

كما نلاحظ أن مبيعات عام ١٩٨٢م قد شملت ٤٣٥,٠ جهاز مصنع في اليابان، وعدد ٣٩٢,٠٠٠ مصنع في دول أوروبا الغربية.

### القرار بشراء واستخدام الكمبيوتر

يتضح من قراءة الجرائد اليومية والمجلات مدى الاقبال على شراء واستخدام الكمبيوتر، وفي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الكمبيوتر صغير الحجم هدية يتبادلها الاقارب والأصدقاء في أعياد الميلاد والمناسبات وأصبح لاقتنائه مدلول اجتماعي ملفت للنظر.

وعلى الرغم من ذلك فانه يجب علينا ان نتوقف لحظة ونفكر فيما اذا كان العمل بالمصلحة او الادارة في الحقيقة يتطلب شراء أحد هذه الأجهزة المعقدة والكثيرة التكاليف ولذا ننصح بتكوين لجنة لدراسة الوضع بالمؤسسة أو الادارة وتقدير مدى الحاجة الفعلية ونرى.

١ - أن تصمم الدراسة بدقة وحرص وتكون مدعمة بالاحصائيات  
(Comprehensive)

٢ - يفضل ان تكون الدراسة شاملة لجميع أنشطة المنظمة وليست لنشاط واحد حتى يمكن استخدام الآلات بكامل طاقتها

٣ - يراعى تجميع البيانات الخاصة مرة واحدة دون تكرارها أو ازدواج

حسابها عند تقرير سعة تخزين الجهاز وقدرته على حل الرموز  
والمعادلات الأخرى.

٤ - يراعى اشتراك الموظفين القائمين بالعمل في المنظمة في الدراسة  
المطلوبة

كما نوصي بأن يكون الأفراد المختارون لهذه الدراسة مجموعة  
عمل مرتبطة ومتخصصة Small full-time group وأن يكون لدى كل  
فرد بها خبرة كافية في المجالات الآتية.

- تحليل وتصميم النظم System Analysis and Design

- الأساليب الادارية Management Techniques

- كفاية العمل حسب التنظيم الحالي.
- الامام بالقوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها في المصلحة
- الاحتياجات العامة والمستقبلية.
- المشاكل المعطلة لقدرات النظام الحالي
- امكانيات الكمبيوتر وسعتها ومميزاتها ومشاكلها.
- قياس مدى الحاجة اقتصاديا Need Analysis
- تحقيق هدف الدراسة وهو تقرير ما اذا كانت هناك حاجة اقتصادية  
لشراء الكمبيوتر
- في حالة تقرير اللجنة بالشراء يتلو ذلك قرار بنوع الجهاز وسعته  
وسرعته ومواصفاته.
- في حالة القرار بعدم الشراء تتلو ذلك التوصية برفع كفاية العمل  
اليدوي

وتأخذ الدراسة عادة المراحل الآتية:

- ١ - دراسة حجم العمل ميدانيا وقياس كمية المعلومات المتعامل معها
- ٢ - عامل الوقت (السرعة) Time
- ٣ - البيانات التي تحتاج الى عمليات حسابية أو احصائية
- ٤ - التكلفة اليدوية حسب النظام الموجود.
- ٥ - مصدر البيانات وكميتها
- ٦ - مصدر المعلومات المطلوب تخزينها والاحتفاظ بها
- ٧ - امكانية الحصول على المعلومات وطرق الحصول عليها بكفاءة
- ٨ - كيفية استخدام الناتج

وبعد انتهاء الدراسة الميدانية وفحص نتائجها تبدأ اللجنة في اجراء زيارات عملية لوكلاء بيع الكمبيوتر للتعرف على خصائص كل نوع وحجمه ووزنه وسعته وعيوبه وبالطبع ثمنه ثم المقاضلة بين هذه العروض على أسس علمية.

ثم يلي ذلك مرحلة التدريب وتشمل تدريب جميع الأفراد الذين سيعملون على جهاز الكمبيوتر ووضع برامج التشغيل المطلوب له، وفي كثير من الأحيان يتم هذا التدريب بمعرفة شركات البيع أو المخصصة لخدمة الجهاز وصيانته

ويتلوه ذلك عملية الاستخدام ويعقبها دائما عملية تقويم علمي لمنافع الجهاز وقيمة الوفرة الذي يمكن تحقيقه نتيجة استعماله باستخدام الكمبيوتر في عمليات أمن الحدود.

إذا نظرنا الى الفوائد المرجوة من استخدام الكمبيوتر في أجهزة  
أمن الحدود لوجدنا أنه ذو فائدة عظيمة وضرورة ملحة وخاصة في  
الدول ذات الحدود الواسعة والمسافات الكبيرة من نقط الحدود  
المختلفة ومراكز العمليات ومواقع الادارة العامة للسلاح، فسنجد أنه  
سيسهل الاتصال في ثوان بين هذه النقاط ورئاستها وسيوفر الحصول  
على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة دون مشقة أو جهد من العنصر  
البشري ودون أية أخطاء نتيجة لكثرة العمل أو اجهاد الأفراد.

مجالات استخدام الكمبيوتر في أعمال الحدود.

سيمكن استخدام الكمبيوتر الأفراد العاملين بالسلاح (سلاح  
الحدود) من تحسين أدائهم خصوصا في:

- تسجيل الموضوعين في قائمة الممنوعين من السفر
- كل مواطن يصدر ضده حكم أو أمر بعدم مغادرته البلاد (وضعه في  
القائمة السوداء) يتم تسجيل اسمه بالكامل واسم الشهرة الذي  
يستخدمه وإذا كان لديه أسماء أخرى معروف عنه استخدامها ثم  
بيانات عن محل اقامته ووظيفته أو المهنة التي يباشرها ومواصفات  
الطول واللون وكل ما يتعلق به من بيانات وسبب المنع من السفر  
بحيث يمكن ايقافه اذا ما حاول الخروج من احد المطارات او  
الموانئ بدلا من قيام الشخص أو الأشخاص المعينين لمراقبة السفر  
بمراجعة قائمة الممنوعين يدويا، هذا ويسهل الكمبيوتر في ثوان قليلة  
اضافة الأسماء الجديدة ورفع الأسماء التي صدر قرار بشأنها وتجديد  
القائمة بصفة يومية

## تسجيل الممنوعين من دخول البلاد:

تمنع أية دولة دخول أي أجنبي لها سواء بسبب نشاطه المعادي للدولة او لاتجاره بممنوعات يحرم قانون الدولة التعامل بها، وسيسهل استخدام الكمبيوتر سرعة الكشف عن هؤلاء ومنعهم من الدخول بل وضبط المطلوب منهم للمحاكمة وما قد يحمله من ممنوعات.

## تسجيل جميع التعليمات الخاصة بأعمال رجال الحدود

يتم تسجيل جميع البيانات والأوامر المستديمة لرجال أمن الحدود وتخزينها في جهاز الكمبيوتر بحيث يمكن الرجوع اليها في أية لحظة لمعرفة ما يجب عمله واتخاذ من اجراءات في الظروف والأحوال المختلفة التي قد تطرأ على رجل الحدود أثناء العمل.

## تسجيل بيانات عن جميع العاملين بسلاح الحدود.

يساعد الكمبيوتر أيضا في تخزين جميع البيانات الخاصة بالأفراد العاملين بأمن الحدود من ضباط وصف ضباط وجنود بالاضافة الى المدنيين منهم ويسهل ذلك على المسؤولين بالادارة العامة معرفة حالة كل فرد الادارية والاجتماعية والمالية وسجل معرفته وما قد يلزمه من تدريب، كما يساعد ذلك المسؤولين عند اللزوم على عمل تقرير أقدمية الضباط والجنود ودورهم في الترقية أو عند الاحالة الى المعاش.

## تسجيل بيانات عن السيارات المسروقة

يمكن ادخال كافة المعلومات عن السيارات المسروقة وأوصافها وألوانها وأرقام لوحاتها وأسماء أصحابها والقضايا المطلوبة فيها، ويسهل ذلك على العاملين بنقط الحدود مراجعة السيارات التي تحاول عبور الحدود وايقاف ما سبق الابلاغ بسرقة منها وضبط سائقها

### تسجيل السيارات المشتبه فيها أنها تحمل ممنوعات:

يتم أيضا تسجيل بيانات كاملة عن السيارات المعروف عنها حمل ممنوعات أو مهربات الى البلاد، حتى يمكن تفتيشها تفتيشا دقيقا بمعرفة الصف والجنود المعينين على منافذ الخروج والدخول بمناطق الحدود.

### تسجيل أسماء الأشخاص المشتبه فيهم بالتهريب:

يتم تسجيل جميع البيانات اللازمة عن الأشخاص المشهور عنهم الاتجار في الممنوعات او عمليات التهريب من والى البلاد حتى يتم تفتيشهم تفتيشا دقيقا وذاتيا قبل خروجهم أو دخولهم للبلاد. هذا بخلاف كل ما تجده الادارة العامة للحدود يتطلب حفظه بالكمبيوتر أو أية عمليات حسابية معقدة يتطلب حلها بسرعة تتعلق بالمعدات والتسليح أو اعاشة القوات



# دور وتركيب أجهزة المخابرات في سلاح الحدود

السيد جيمس إبوت(\*)

يتولى سلاح الحدود في أية دولة من الدول مهمة صعبة للغاية وهي حماية الدولة بمنع واعتراض تسلل الأفراد والارهابيين والمهريين عبر الحدود وضبط ما قد يحملونه من اسلحة أو مخدرات أو ممنوعات إلخ

ومثل أي جهاز عسكري أو شرطي يعتمد بصفة رئيسية في تحقيق أهدافه على قدرته على جمع المعلومات واستخدامها في عمليات المنع والاعتراض أما الاعتماد على العمليات الرد فعلية وحدها فغالبا ما يؤدي الى الحد من فعالية الجهاز وضبط نسبة ضئيلة من المتسللين وما يحملونه من امتعة خطيرة، وعلى هذا فيمكن الجزم بأن نجاح اسلحة الحدود في مهامها هو انعكاس لنجاح هذه المنظمات في التنبؤ مقدما بمؤامرات اعداء الوطن وخططهم في عبور الحدود الدولية وتنفيذ أغراضهم الاجرامية.

وسيتناول البحث الموضوعات الآتية

أولاً: أساليب جمع المعلومات

ثانياً: طرق جمع المعلومات.

---

(\*) مكتب التحقيقات الفيدرالي سابقاً.

ثالثاً: مكونات دائرة المخدرات وأعمالها  
رابعاً: مؤهلات رجال المخابرات  
خامساً: اختيار وتدريب رجال المخابرات.

أولاً أساليب جمع المعلومات:

تنقسم أساليب جمع المعلومات الى نوعين رئيسيين.

أ - الأسلوب الخفي

ب - الأسلوب العلني.

أ - الأسلوب الخفي Covert

وهي طريقة جمع المعلومات باستخدام المخبرين سواء الرسميين الذين يعملون في دائرة المخابرات او المصادر الأخرى المتعاونة مع افراد الدائرة كما يشمل هذا الأسلوب وسائل التسمع الحديثة واعتراض المكالمات الهاتفية والخطابات السرية المرسله من خارج البلاد الى أعضاء المنظمات الموجودين بداخل البلاد ويؤدي استخدام هذا الأسلوب لسد منافذ العبور وإجباط محاولات المتسللين.

٢ - الأسلوب العلني Overt

وهي طريقة جمع المعلومات بسؤال الأفراد المضبوطين في محاولات التسلل او التهرب عبر الحدود واخذ أقوالهم واستخدام هذه

المعلومات في ضبط بقية أعوانهم واكتشاف ما يخفونه من ممنوعات ويجب التنويه هنا الى ضرورة التعاون في هذا المجال بين رجال الحدود وحرس الموانئ ورجال الجمارك والمسئولين في دوائر الشرطة بصفة عامة

## ثانياً طرق جمع المعلومات:

جمع المعلومات عملية متتابعة ومستمرة لتفهم نشاطات متداخلة ضد أمن الدولة وقوانينها، وتبدأ العملية بتجميع اية أخبار عابرة او ناقصة وتسمى هذه الأخبار بالمعلومات الخاصة، ومن ثم تقوم دائرة المخابرات بتنظيم هذه الأخبار وتحليلها وتفسير معانيها واختيار مدى صحتها والوصول من ذلك الى مؤشرات صادقة ومفيدة وصالحة للاستخدام، وتسمى هذه المعلومات في هذه الصورة بالمعلومات المتكاملة او الجاهزة.

وتستخدم المعلومات المتكاملة عادة في المسائل السياسية أو الهامة مثل نشاطات المنظمات الارهابية او عصابات تهريب المخدرات وتمكن هذه التقارير رئيس دائرة المخابرات من الوقوف على تحركات هذه القوى ومحاولاتها لتنفيذ مخططاتها كما تعطي هذه التقارير رئيس دائرة المخابرات فكرة واضحة عن نقاط الضعف في النظام الاجتماعي او الاقتصادي في المنطقة المسئول عنها وعن الفجوات الأمنية في انظمة الحراسة أو المراقبة أو التفتيش في الجهاز الذي يخدمه، ولا يمكن ان تؤكد أهمية هذا الدور في جمع المعلومات وهو ما

نسميه في بلادنا بجمع المعلومات الاستراتيجية، فبدون جمع وتنظيم واستخدام هذه المعلومات تضطر اجهزة الأمن الى العمل في ظلام دامس وتكون تصرفاتها موضعية تلقائية رد فعلية وغير مؤثرة.

### مسئولية القادة في دوائر المخابرات:

على قائد المخابرات ان يوضح اهداف دائرته لجميع العاملين معه ويسند اليهم مسئوليات عمله بدقة ووضوح، فعليه ان يرشدهم الى نوع المعلومات التي يطلبها وصيغتها ومواعيد عرضها عليه، كما عليه ان يهتم ايضا بالصورة الأمنية العامة في المنطقة التي يخدمها ويتأكد من كفاية الاجراءات الأمنية اللازمة لمواجهة حالات الطوارئ غير المتوقعة.

وعلى القائد أي المسئول الأول عن جمع المعلومات في منطقتة أن يعرف مرءوسيه بأوليات العمل وعليه تكون لجان من موظفيه لفحص قائمة الأولويات المعمول بها من آن لآخر واعادة ترتيبها حسب احتياجات العمل وظروفه.

### المكونات الأساسية لدائرة المخابرات

تتكون دوائر المخابرات سواء المستقلة منها او التابعة لإحدى الوزارات كما هو الحال في بلادكم من هذه المكونات:

أ - أفراد. وهم المسئولون عن جمع المعلومات الخاصة في مناطقهم ويشمل ذلك القيام بأعمال التحريات، مقابلة المواطنين، الاستماع

لما يدور في المحافل العامة، واستخدام المخبرين والأفراد الراغبين في تقديم معلومات معينة للسلطات.

كما تشمل الأفراد مجموعة خاصة تسمى بالمحللين ويختصون بتجميع المعلومات الخاصة وتنسيقها وتفسير مدلولاتها وتجهيزها للعرض على قائد الدائرة.

ب - سجلات. وهي ملفات منظمة تحوي المعلومات الخاصة والمعلومات الجاهزة، وترتب هذه الملفات بصفة مراجع مسيرة على نظام زمني واضح

ج - طريقة تنظيم معينة لاستمرار تدفق المعلومات وتحليلها  
د - سرية تامة تضمن عدم تسرب المعلومات لأي شخص غير مصرح له بالاطلاع عليها

### أصول أعمال المخابرات:

يختار رجال المخابرات من بين الأفراد شديدي الذكاء، واسعي الاطلاع، والمضمون ولاؤهم للدولة، ويعقب عملية الاختيار عملية التدريب وهي عادة طويلة ودقيقة وتشمل دراسات علمية وميدانية في مدارس المخابرات المتخصصة، وحيثا في الولايات المتحدة يشمل التدريب دراسات متخصصة في الجامعات والمعاهد السياسية واللغوية وبعد انتهاء فترة التدريب يلحق الأفراد بدوائر مخابرات صغيرة حيث يعملون بصفة مستمرة مع احد الأفراد القدامى حتى يتم صقلهم والتأكد من صلاحيتهم وقدراتهم على تولي العمل كل بمفرده.

يقسم افراد المخابرات الى مجموعات شبه مستقلة تختص كل منها بمراقبة نشاط معين، ويراعى دائما استقلال كل مجموعة في اطار ما تبشره من نشاط حرصا على سرية المعلومات بصفة عامة ومنعا من تعرف اية مجموعة على ما تقوم به الأخرى

تعمل مجموعات المخابرات عادة من مكاتب موزعة في أماكن متفرقة وبعيدة عن منشآت السلاح أو مرافقه الرسمية، وكثيرا ما تقوم دائرة المخابرات باستئجار منازل أو شقق منعزلة وتجهيزها بالمكاتب ووسائل الاتصال اللازمة لأعمال المخابرات، ويراعى أيضا ألا تنشر أسماء أو صور لأفراد المخابرات في الجرائد الرسمية أو التجارية كما لا يكلفون بالظهور على شاشات التلفزيون أو وسائل الاعلام

على ضباط المخابرات والأفراد ان يكونوا في خدمة دائرتهم طوال اليوم وعليهم العودة لأماكن عملهم بسرعة عند الحاجة مهما كانت ظروفهم العائلية أو الشخصية.

وعند الحاجة الى السفر أو الانتقال باستخدام سيارة فعلى أفراد المخابرات دائما استخدام سيارات عادية ذات لوحات عادية ويراعى استخدام سيارات غير ملفتة للنظر مع تجنب الموديلات الفاخرة والألوان الفاقعة الا اذا اضطرت التحريات استخدام مثل هذا النوع من وسائل الانتقال.

## مؤهلات رجال المخابرات :

كما تعلمون تختلف مؤهلات رجال المخابرات من دولة لأخرى ومن سلاح لآخر وكذلك من دائرة لأخرى، ولكنني أرى ان هناك شروطا معينة ينبغي توافرها في ضباط المخابرات جميعا بغض النظر عما يقومون به من أعمال وأهمها:

- ١ - الذكاء الفطري
- ٢ - الايمان بالله وبنصرة الحق على الباطل.
- ٣ - معرفة العلوم الانسانية من اجتماع وعلم نفس وطرق الاتصال.
- ٤ - معرفة جغرافية القطاع الذي يعمل به.
- ٥ - القدرة على الاستماع وعدم التضمر بالمتحدثين.
- ٦ - الرغبة في الاطلاع وقراءة الكتب والمجلات العلمية.
- ٧ - التساؤل في كل ما يدور حوله أو يسمع عنه.
- ٨ - ضبط النفس وعدم التسرع في الحكم.
- ٩ - القدرة على تحليل المعلومات واختصارها
- ١٠ - القدرة على التصور وربط الأحداث بعضها ببعض
- ١١ - التواضع وإنكار الذات.
- ١٢ - الحلم في الحديث واحترام حرية الأفراد.
- ١٣ - الأمانة.
- ١٤ - الاخلاص الذي لا تشوبه شائبة.

## مجموعة تحليل المعلومات:

تقوم دوائر المخابرات الحديثة اليوم بالاستعانة بموظفين مدنيين للقيام بعملية تحليل المعلومات لما لها من أهمية خاصة في أعمال المخابرات

وتبرز أهمية تحليل المعلومات فيما نلاحظه اليوم من تصعيد للعناصر الارهابية والاجرامية لعملياتها، فيلاحظ ان هذه العناصر قد اتقنت وسائل استغلال القوانين الدولية ووسائل تهريب افرادها عبر الحدود وأحسنست استغلال سوق الأوراق المالية الدولية . وتقوم دوائر المخابرات ازاء ذلك بتعيين محللين على مستوى فني عال فمنهم المحاسبون، المحامون، الاقتصاديون، أخصائيو اللغاب، وخبراء في الكمبيوتر، وفي أجهزة المخابرات الحديثة يتم اختيار هؤلاء المدنيين من الحاملين لدرجات الماجستير والدكتوراه .

وتعتمد وظيفة محلل المعلومات أساسا على قدرته على التصور وربط الأحداث ببعضها البعض، فعلى المحلل ان يرى ما وراء الصورة أو أن يقرأ ما بين السطور، وعليه أيضا أن يجيد فن التنبؤ بما قد يحدث من ارتباطات بين العناصر الاجرامية أو تحالف بين مجموعات ارهابية والاستدلال على الاسباب وراء تلك الارتباطات أو الأحلاف فتدل جميع معلوماتنا على الاعتقاد بأهمية وضرورة تحالف العناصر الارهابية وتوسيع قاعدة نشاطاتها معتمدة في ذلك على شبكة اتصالات دولية متسعة .



هذا . ويجب أن تكون مجموعة المحللين دائما تحت اشراف قائد الدائرة المسئول ويجب ان تؤكد أن مسئوليتها مهما بلغت من الأهمية فلا تزال مسئولية استشارية فليس للمحللين أية سلطات تنفيذية في دائرة المخابرات وتنتهي مهمتهم عادة بعرض تقاريرهم وتصوراتهم النهائية على قائد المجموعة وتقديم النصيحة له عن أساليب التنفيذ اذا شاء مشورتهم

وعلى قائد دائرة المخابرات بدوره الاهتمام بتطوير مهارات هؤلاء المحللين واعطائهم الفرصة للاستزادة من المعارف والعلوم الحديثة وربما الابتعاث للخارج بقصد التدريب وزيارة أجهزة المخابرات الأخرى.

### ضبط تدفق المعلومات والوثائق

كما سبق أن ذكرت تخصص أجهزة المخابرات في أسلحة الحدود بصفة رئيسية بمراقبة أعداء البلاد من المتسللين والمهريين والارهابيين الذين ييغون الاضرار بمصالح الدولة وتهديد أمنها، ومن ثم فعلى رجال المخابرات دائما التطلع نحو الخارج لاستبقاء المعلومات واستخدامها في منع تلك المحاولات قبل نجاحها

ويشمل التركيب الأساسي لأية دائرة مخابرات مايلي:

١ - نقطة ادخال المعلومات . حيث يتم استلام المعلومات الخاصة أو الناقصة وتكون عادة في صورة تقارير مكتوبة ومقدمة من أفراد المجموعات الرسميين

٢ - نقطة قيد التقارير حيث يتم اثبات كل تقرير وموضوعه وتاريخه وساعة تقديمه والمسئول عنه ودرجة أهميته والرأي نحو طرق الاستفادة منه .

٣ - عرض التقارير على قائد الدائرة للنظر والتوجيه .

٤ - توجيه التقارير الى المختصين حسب رأي قائد الدائرة المسئول .  
وعادة ما يقوم القادة بالاطلاع على محتويات التقرير وابداء الرأي كالاتي :

استمرار التحريات .

استكمال التحقيق

ارفاقه بتقارير اخرى .

تعديل أولوية .

تحويل لمجموعة تحليل

تحويل لمجموعة بحث ودراسة

٥ - تصنيف التقارير وتخزين المستوفى فيها حسب ابجديات وارقام سرية لحين طلبها .

٦ - نقطة تسليم التقارير للمصرح لهم بالاطلاع في تاريخ لاحق ، ويتم ذلك أيضا بعد تسجيل رقم التقرير وموضوعه وتاريخه وساعة التسلم والتسليم وموعد اعادته .

اختيار الأفراد العاملين بدائرة المخابرات :

الحاقاً لما سبق ذكره من المؤهلات العامة لرجال المخابرات فلا يعني ذلك أن من له هذه المؤهلات ينبغي توظيفه .

ولذا تقوم دوائر المخابرات عادة بتحديد سياسة التوظيف حسب ظروف الدائرة وأهدافها ونوع العمل المطلوب منها وموقعها وأهميتها ورأي القائد المسئول عنها وتقوم سياسة التوظيف بدائرة المخابرات على ثلاثة عوامل رئيسية :

- ١ - القدرات الخاصة المطلوبة للعاملين في الدائرة مثل القدرات السياسية، اللغوية، الحضارية. والعلمية. إلخ
- ٢ - قدرة المرشح على العمل مع زملائه بالدائرة مثل القدرة على الاندماج، على التعاون، وعلى التضحية وانكار الذات
- ٣ - قدرة المرشح الجسمانية ولياقته البدنية وخلوه من الأمراض العقلية والنفسية والاجتماعية
- ٤ - قدرة المرشح على الدفاع عن نفسه وزملائه مثل كفاءته في استخدام الأسلحة وقيادة السيارات والسباحة وأساليب الدفاع عن النفس.
- ٥ - قدرة المرشح على ضبط الأسرار وعزوفه عن مظاهر الغرور والتعالي ويمكن اختبار هذه القدرة بدراسة ماضيه الوظيفي وسؤال أصدقائه وأفراد عائلته وزملاء دراسته
- ٦ - رغبة المرشح في العمل بأجهزة المخابرات.
- ٧ - سن المرشح حيث يفضل من هم فوق سن الخامسة والعشرين ودون سن الأربعين، حين تكتمل في المرشح عناصر المسئولية والرجولة والاقدام

وأخيراً يجدر التأكيد على أن القول الأخير في اختيار وتوظيف المرشح للعمل في أجهزة المخابرات يعود لقائد الجهاز نفسه، فهو المسئول الأول والأخير عن نجاح جهازه والمسئول عن تصرفات كل مرءوسيه في دائرة المخابرات التي يرأسها

وتتم عملية الاختيار بعد اتمام خطوات محددة هي:

- أ - اجتياز اختبارات فنية معينة تتعلق بنوعية العمل المطلوب في الدائرة وتشمل هذه اختبارات في الذكاء، في الاحصاء وقراءة الجداول، وفي البلاغة اللغوية وكتابة التقارير
- ب - اجتياز اختبارات نفسية ربما شملت استخدام جهاز كشف الكذب
- ج - اختبارات عملية بإعطاء المرشح بعض التقارير الخاصه وتكليفه بفحصها وتحليل مدلولاتها
- د - اجراء مقابلات شخصية مع كبار المسئولين في دائرة المخابرات للتعرف على ميول المرشح ونطاق تفكيره واتجاهاته الدينية والاجتماعية والسياسية

يجدر بنا هنا ان نتساءل عما اذا كان من الأصلح اختيار مرشحين ذوي خبرة سابقة في أعمال الأمن العام أو أعمال القوات المسلحة، وللإجابة على السؤال يجب علي أن أقصر على تجربتنا في الولايات المتحدة الأمريكية حيث نعتبر سبق الخدمة في أعمال الشرطة والتحقيق الجنائي ذا أفضلية للعمل في أعمال المخابرات نظراً لما

لهم من امتياز في تفهم عقلية المجرمين وتعودهم على حياة المخاطرة والاقدام

### تدريب العاملين بدائرة المخابرات

تعني دوائر المخابرات الحديثة بدوام تدريب أفرادها طوال مدة عملهم في المخابرات وتشمل برامج التدريب عادة ثلاث مراحل:

#### أ - التدريب الأولي:

ويتم ذلك عادة قبل بدء الخدمة بدوائر المخابرات ويشتمل ذلك عادة على برنامج مكثف لاعداد الشرطة العامة، التحقيق الجنائي، أساليب الملاحظة والمراقبة، والاستجواب، وكما سبق ان ذكرت يتم ذلك في مدارس مخصصة يقوم بالتدريس فيها خبراء في أعمال المخابرات وأساتذة متخصصين من الجامعات.

#### ب - التدريب أثناء الخدمة:

ويتم ذلك عادة بتكليف كل العاملين بدوائر المخابرات بحضور مؤتمرات تعليمية وحلقات بحث وندوات خاصة متخصصة في تعلم مادة حديثة أو هامة، ويشمل ذلك مادة التصوير الجنائي، اساليب التسمع والتجسس، أساليب فحص الوثائق المزورة، اساليب استخدام الكمبيوتر، واساليب تهريب المخدرات، والعلاقات الدولية.

## ج - التدريب القيادي:

ويهدف هذا التدريب الى رفع مستوى قادة دوائر المخابرات ويشمل ذلك أساليب الادارة وتحفيز العاملين، قياس الأداء، الكفاية الانتاجية، دراسة اساليب التخطيط والتقييم، والتعرف على الجديد في المجال السياسي والاقتصادي للدولة.

## حماية العمل بدائرة المخابرات.

من أهم واجبات قادة دوائر المخابرات حمايتها من نظر أو سماع العناصر المخربة ووقايتها من نتائج اهمال بعض العاملين فيها او اخطائهم، فعلى قائد دائرة المخابرات التأكد من:

- ١ - سلامة المعلومات وعدم وصولها لأيد غير أمينة، فيجب عدم السماح لغير المصرح لهم بدخول المباني التي يعمل بها الموظفون أو التعرف على أسمائهم وشخصياتهم، ويمكن ذلك عن طريق وضع حراسة مشددة على الأبواب والمنافذ المؤدية الى المبنى أو تركيب أجهزة انذار حديثة كما يجب عزل السجلات الهامة وحفظها في خزائن قوية لا يمكن فتحها او تصوير محتوياتها.
- ٢ - أمانة العاملين والتحقيق من آن لآخر في أسلوب حياتهم وعلاقتهم بأصدقائهم أو معارفهم كما يجب مراقبة حالتهم المادية وعمّا اذا كانت قد ظهرت عليهم علامات الغنى المفاجيء أو الارتباط بأفراد ليسوا على مستوى الأمانة والولاء للدولة.

٣ - حماية العمليات والتأكد من استمرار سريتها وذلك بالتحقق من إخفاء تحركات العاملين الى مواقع عملياتهم واستخدامهم سيارات غير مميزة وسلامة أجهزة الاتصال السلكي واللاسلكي وعدم اعتراض أو تسجيل محادثات المسؤولين عن هذه العمليات أو اكتشاف خططهم أو نواياهم

# العلاقات الانسانية في معاملة الأفراد في سلاح الحدود

الدكتور ج. د. وليامز(\*)

الدكتور صفوت سوريال(\*\*)

تتكون ادارة الحدود في أية دولة من الدول من أربعة مكونات

رئيسية هي:

أ - الأفراد من ضباط وجنود ومدنيين.

ب - أساليب العمل وطرقه.

ج - الآلات العلمية والميكانيكية.

د - الميزانيات والاعتمادات.

الأفراد.

هم العنصر الرئيسي لكل جهاز أو سلاح، بدونهم لا يمكن تنفيذ سياسات الجهاز، فهم العقل المفكر وصانعو القرار والمخططون، والمنفذون، والمستولون، وينقسم الأفراد بالطبع الى ادارة عليا، وادارة وسطى، ومنفذين.

---

(\*) الأستاذ بجامعة يوتا.

(\*\*) الأستاذ بجامعة سام هيوستون بتكساس.



## أساليب العمل :

هي الطرق والوسائل المستخدمة في ادارة أي جهاز أو سلاح، وتشمل التنظيم والاشراف والتخطيط والتنفيذ.

## الالات :

هي الأجهزة الميكانيكية والهندسية والعلمية التي يستخدمها الأفراد في تسيير أساليب العمل ومنها الطائرات والسيارات والأسلحة وأجهزة الحاسبات الالكترونية وماكينات الرؤية الليلية وأدوات الاتصال بين الدوريات إلخ

## الميزانيات .

هي عصب الجهاز . وتشمل بالطبع اعتمادات الصرف على رواتب الأفراد، على التدريب، على التخطيط، على التنفيذ . ومصروفات الانتقال والسفر والتشغيل، كما تشمل الميزانيات مراقبة صرف الاعتمادات والحساب الختامي لكل موازنة سنويا .

وإذا نظرنا الى هذه المقومات الأربعة وجدنا ثلاثة منها يسهل السيطرة عليها والتنبؤ بقدراتها مقدما، وهي أساليب العمل والآلات والميزانيات .

أما العنصر الرابع (الأفراد) فيعتبر من أدق العناصر من الناحية الادارية نظرا لصعوبة السيطرة عليهم أو تسخيرهم للعمل بكفاءة في كافة تنظيمات السلاح فنجد بين الأفراد المجتهد والكسول

، المتفاني وغير المتفاني، المتفهم لأهداف العمل وغير المتفهم، الواثق من نفسه وضعيف الشخصية، القائد والمقود. الخ من اختلافات بشرية وانسانية ودراسية وسلوكية ونفسية بينهم.

ومن هنا نلمس أهمية موضوع معاملة الأفراد بين رجال سلاح الحدود لما في ذلك من قدرة لهؤلاء لو أحسنت معاملتهم واستغلال طاقاتهم على رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف الجهاز وزيادة فعاليته في تقديم الخدمات المنوطة به للدولة وللحكومة وللمواطنين، هذا ويجب ايضا ملاحظة ان أي جهاز إداري لا يمكنه العمل بدون افراد بينما ممكن للافراد ان يعملوا بدون باقي العناصر الأخرى وان كان على مستوى أقل بالطبع

ولا يسعنا هنا أن نتحدث عن فن معاملة الأفراد بدون أن نأخذ في الاعتبار طبيعة الجهاز الذي نتحدث عنه وظروف العمل به والتي تختلف بطبيعة الحال من جهاز لآخر فأسلحة الحدود العربية أجهزة شبه عسكرية تسود فيها الروح النظامية وحسن الضبط والربط كما تشمل مهامها الكثير من الأعمال ذات الخطورة سواء في مقاومة المتسللين أو المهربين وضرورة مقاومتهم بالعنف واستخدام الأسلحة النارية أحيانا مما قد يعرض العاملين فيها للخطر وبالتالي تقتضي طبيعة العمل فيها الطاعة والاقدام وحسن تنفيذ الأوامر الصادرة الى الأفراد. بدون تردد أو تقاعس أو إهمال.

ونرى من التحليل العام للأجهزة العسكرية منها وغير العسكرية ان الأفراد يحتاجون الى الكثير من الرعاية الانسانية وحسن

المعاملة حتى تنمو فيهم روح التعاون والتفاني في تنفيذ ما يكلفون به اما اذا شعر هؤلاء الأفراد بعدم اهتمام رؤسائهم بهم أو عدم تفهمهم لمشاكلهم الفردية والاجتماعية فعادة ما نرى جهازا تسوده روح التواكل والاهمال وقد نرى أيضا تقاعسا بين الأفراد وعدم مبالاة بما يوكل لهم من مهام بما في ذلك من زيادة حالات التغيب بدون اذن، والانصراف قبل انتهاء مواعيد العمل، والاستهتار بالتعليمات واللوائح، والمشاكسة وعدم اطاعة الأوامر وما قد يتبع ذلك من مظاهر الفساد الاداري كقبول الرشوة ومخالفة القوانين، وقد يؤدي ذلك بالكثير منهم الى حالات السخط بل وترك الخدمة برمتها، وتسمى هذه الأجهزة الادارية التي تسودها هذه الأوصاف (بالأجهزة المريضة) كما تسمى الأجهزة الفعالة التي يسودها روح التعاون والتفاني والنمو «بالأجهزة الصحية» وهذا ما نبتغيه لجميع أسلحة الحدود

ويمكن للباحث في موضوع تحليل الأجهزة أن يحدد مدى (مرض) أو (صحة) الأجهزة بقياس عدة عوامل مؤثرة هامة منها:

- أ - استمرار العمل بكفاءة خصوصا عند غياب الضابط المشرف.
- ب - اتجاهات المرءوسين وفكرتهم تجاه مرءوسيتهم والمسئولين عنهم.
- ج - نسبة العاملين الذين يستقيلون من عملهم بحثاً عن عمل آخر.
- د - نسبة غياب العاملين بدون اذن.
- هـ - كفاءة العمل المنتج ومستواه.

و - عدد حالات السخط بين المرءوسين ومشاكستهم للمشرفين عليهم.

ز - عدد حالات الشكاوى المقدمة من المواطنين ضد العاملين بالجهاز.

ح - مدى انتشار روح العنصرية والتشرد بين الرؤساء والمرءوسين

ط - عدد حالات المرض أو التمارض بين العاملين

ي - عدد حالات الشجار أو التضارب بين الأفراد أو بينهم وبين مرءوسيهيم.

ويمكن للرئيس الحاذق والقائد الأمين أن يقوم دوريا بما نسميه مقياس درجة حرارة الجهاز للتعرف عما ان كان مريضا أو صحيحا وذلك بمراجعة الاحصاءات الدالة على العوامل المؤثرة السابق ذكرها، ومحاولة تصحيحها بترشيد المسئولين والأفراد وازالة أسباب الضيق بين العاملين بالجهاز، وهذا هو المقصود بالخبرة في فن معاملة الأفراد. وبعد هذه المقدمة يجدر بنا أن نحدد أقسام هذا البحث كمايلي.

أولاً المبادئ والمفاهيم الادارية.

ثانياً. النظرية الانسانية في معاملة الأفراد.

ثالثاً: أساليب تحفيز العاملين.

رابعاً: مناقشة عامة وتبادل الرأي

## أولاً: المبادئ والمفاهيم الادارية

### الادارة البيروقراطية Bureaucracy

يعود تاريخ البيروقراطية الى عصور قديمة وعلى رأسها عصر بناء الاهرامات في مصر وممالك العصور الوسطى وعصر التصنيع في أوروبا وأمريكا ونظام الحكومات الحديثة في عصرنا هذا وينسب اصطلاح البيروقراطية الى العالم ماكس فيبر في القرن العشرين وتعني بالانجليزية (قوة المكتب) حيث تتخذ قرارات العمل بواسطة المسؤولين وتعطى في صورة أوامر رسمية صادرة من المكتب المركزي صاحب السلطة وتطبق في المكاتب الفرعية باعتبارها لوائح وتنظيمات ثابتة، وتظهر قوة المكتب في الهيمنة على تنفيذ تلك اللوائح والتعليمات ومعاقبة المهملين في تنفيذها ومكافأة المجتهدين على حسن تمسكهم بحرفية تلك التعليمات وذلك طبقاً للائحة خاصة بالجزاء والمكافأة.

وتبرز أهمية مبدأ البيروقراطية في حاجة المؤسسات الادارية لانشاء نظام موحد يسير في اتجاه واحد، وباستخدام أساليب موحدة، وطبقاً لاجراءات موحدة، هذا بالرغم من اختلاف نوعيات القائمين بها في مستويات تعليمهم وثقافتهم وفي قدراتهم الجسمية والعقلية وفي اتجاهاتهم الفكرية والاجتماعية والنفسية.

وقد سميت البيروقراطية أيضاً بالتنظيم الرسمي وأحياناً أخرى بالتنظيم المركب حيث انها تجمع بين وحدات كثيرة متداخلة

ومستويات ادارية متعددة ومتشعبة كما سميت ايضا بالنظام التقليدي  
أو الكلاسيكي

عناصر البيروقراطية أو التنظيم الرسمي:

بنى ماكس فيبر Max Weber نظريته الادارية على أساس ما  
أسماه مبدأ الاكراه الشرعي Legal Domination والذي يعتمد بدوره  
على مبدأ السلطة Authority ومبدأ المعقولية Rationality وبدونها  
تصبح الادارة عملاً استبدادياً غير مقبول.

فعرف فيبر السلطة بأنها حق الرئيس في اجبار المرءوس على  
اطاعة أوامره، و عرف المعقولية بأنها سيادة القانون والعقل فيما يتخذ  
من قرارات أو اجراءات في حق المرءوسين وبناء على ذلك اعتبر فيبر  
ان مبدأ الاكراه الشرعي هو أسلوب الادارة الأمثل والذي بمقتضاه  
تتكون المؤسسة أو الجهاز الاداري من هرم تنظيمي واسع عند  
القاعدة ومدبب عند القمة حيث يجلس المدير المسئول صاحب  
السلطة التامة في اجبار كافة المرءوسين على تنفيذ سلطاته مادامت في  
اطار الشرعية السابق وصفه.

وعلى ضوء مبدأ الاكراه الشرعي نظم ماكس فيبر الجهاز  
الاداري التقليدي على الأسس التالية:

١ - ينظم الجهاز الاداري في صورة مصالح وادارات ومكاتب واقسام  
وكل من هذه الوحدات مسئول عن تنفيذ ما يصدر لها من أوامر  
وتعليمات من المستويات الأعلى منها.

- ٢ - ينقسم العمل في كل وحدة ادارية الى واجبات ومسئوليات محددة وتوزع بين الموظفين طبقا للتصنيف الاداري لكل منهم
- ٣ - يقوم كل موظف بواجباته في اطار اجراءات روتينية محددة عليه القيام بها يوميا وتحت اشراف رؤسائه
- ٤ - يتم اختيار الموظفين على أساس قدراتهم المهنية والتي تحددها مجموعة اختبارات كتابية يؤدونها لاختيار المتفوقين منهم للالتحاق بالوظائف الخالية كل حسب نتيجة اختبارهم.
- ٥ - يتم تدريب الموظفين بصفة مستمرة للحفاظ على مستوى أداء مرتفع لكل موظف ويشمل ذلك التدريب قبل بدء العمل وأثناءه.
- ٦ - يمضي كل موظف فترة اختبار (لمدة عام أو أكثر) قبل أن يثبت في وظيفته بصفة دائمة.
- ٧ - على جميع الموظفين أن يفصلوا بين واجباتهم الوظيفية وواجباتهم الخاصة أو العائلية كما عليهم الفصل بين الأموال العامة للدولة وأموالهم الخاصة وعدم الخلط بين المصالح العامة للوظيفة ومصالحهم الشخصية.
- ٨ - على المدراء مراقبة نظام العمل وحسن أداء الموظفين وعليهم موالاة السيطرة على وحداتهم الادارية عن طريق مكافأة العامل ومجازاة المقصر حسب لائحة محددة.

تقويم النظام البيروقراطي .

مما سبق ذكره يمكن الوقوف على مزايا عديدة للنظام التقليدي

للادارة وأيضا على مضار عديدة وجدناها في تجربتنا الأمريكية، فتشمل مزايا هذا النظام مايلي:

- أ - انتظام العمل بصورة روتينية ثابتة.
  - ب - روح الاستمرار بين الوحدات الادارية.
  - ج - الدقة في مراقبة العاملين على كافة المستويات.
  - د - توحيد أسلوب العمل في كافة الوحدات.
  - هـ - كفاية العمل المنتج حسب مقاييس ثابتة واشراف فعال.
- وبالرغم من هذه المزايا وجدنا في تجربتنا الادارية في الولايات المتحدة ان هذا النموذج التقليدي (البيروقراطي) قد أدى الى مضار عديدة بين الموظفين منها على سبيل المثال.

- أ - ظهور الروح الرئاسية بين كبار الاداريين ومجموعات المشرفين.
- ب - تمسك الاداريين خصوصا من منهم في المستوى الأوسط بحرفية القوانين والتعليمات مما أدى الى جمود العمل.
- ج - تضخم العمل الاداري نتيجة تراكم الأوراق والافادات والمستندات وإرهاق الموظفين عادة بتعبئة الاستثمارات وكتابة التقارير بدلا من مباشرة أعمالهم في خدمة المواطنين.
- د - تأخير انجاز العمل بكفاءة وسرعة نتيجة تعدد المستويات وتعدد الأوامر والتعليمات الصادرة منها.
- هـ - تضارب التعليمات أحيانا من المرءوسين خصوصا بين من لا يمارسون الاتصالات الادارية بكفاءة.



- و - شعور الموظف الصغير بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل المتكرر  
بصفة يومية دون المشاركة في أعمال أخرى أكثر إثارة
- ز - شعور الموظف الصغير بالاحباط نتيجة تعقد الاجراءات وعدم  
قدرته على تغييرها أو استبدالها
- ح - صعوبة الاتصال بين الموظفين على المستويات المختلفة نتيجة  
الرسمية المعمول بها في الوحدة الادارية.
- ط - زيادة المركزية في صنع القرار نتيجة تمسك كل رئيس بسلطته  
الرسمية وعدم رغبته في مشاوره الآخرين.
- ي - ضعف انتاجية العاملين بالوحدة نتيجة شعورهم بالاحباط  
وبعدم اهتمام الرؤساء باحتياجاتهم الشخصية والاجتماعية.
- والآن نترك النموذج البيروقراطي الذي وضعه ماكس فيبر  
ولنتقل الى نموذج آخر وهو المعروف بالادارة العلمية وسنعود بعد  
ذلك مرة اخرى لجمع هذين النموذجين ومقارنتهما بنموذج العلاقات  
الانسانية موضوع هذه المحاضرة.

### الادارة العلمية Scientific Management

بدأ نظام الادارة العلمية في السنوات الأولى من القرن  
العشرين عندما قام فريدريك تايلور Fredrick Taylor بنشر كتابه عن  
نظرية الادارة العلمية سنة ١٩١١م وقام بتطبيق هذه النظرية في عدة  
شركات أمريكية لصنع الحديد والصلب أثناء فترة الثورة الصناعية  
المشهورة.

وكما سنرى فيما يلي. لم يختلف تايلور كثيراً مع نظرية فيبر التقليدية وان كان قد عدل كثيراً في أساليب تطبيقها، فقد كان تايلور مهندساً مغرماً للغاية بالأساليب العلمية والهندسية والبيولوجية، وعلى هذا الأساس قام تايلور بمعاملة الجهاز الإداري كأنه جهاز فيزيائي وعالجه معالجة معملية بعيدة كل البعد عن العوامل النفسية أو الاجتماعية التي تحرك العاملين في الأجهزة الإدارية وتحفزهم على العمل

وعلى ضوء هذه الأفكار وجد تايلور أساساً آخر للسلطة الإدارية أسماه (السلطة العلمية) فقد أيقن تايلور وأعلن مراراً أن العاملين ربما تشككوا في سلطة رؤسائهم أو قدراتهم ولكنهم لن يتشككوا في سلطة العلم المبنية على تجارب معملية ثابتة وان قرارات الرؤساء يجب ان تكون مستندة الى أصول علمية أو تجارب عملية ناجحة وليس على أساس شخصية الرئيس أو أهوائه أو تفسيره لنوعية العمل وأسلوب تنفيذها.

وعلى ضوء مبدأ (الأكراه العلمي) نظم فريدريك تايلور الجهاز الإداري على الأسس الآتية:

١ - ينظم كل عمل إداري في صورة خطوات علمية مدروسة ومحددة من ناحية الوقت اللازم لاتمامها والجهد العضلي أو الذهني اللازم لتنفيذها

- ٢ - تنظيم الانتاج الاداري في صورة (خط تجميع) يشترك فيه كل عامل بوضع جزء صغير من اجزاء العملية مثل عملية تجميع السيارات أو الطائرات حيث يقوم كل عامل بربط حلقة من حلقات التجميع ويستمر في هذا العمل طوال اليوم
- ٣ - قياس سرعة انجاز العمل عن طريق مراقبة تحركات العاملين وقياس الوقت الذي يستغرقه كل فرد في تركيب الحلقة اللازمة من حلقات الانتاج في هدوء وصمت .
- ٤ - زيادة المنافسة بين العاملين بمقارنة سجل انتاجهم يوميا وتكليف من لا يعمل على مستوى السرعة المطلوبة بالعودة الى مدرسة التدريب الموجودة بمقر المصنع
- ٥ - دقة الاشراف على العاملين بخط التجميع وتقسيم المشرفين حسب ميدان اشرافهم، بوجود مشرف مسئول عن سرعة الانتاج، وآخر مسئول عن اصلاح الآلات عند توقفها، وآخر مسئول عن نقل العاملين بين مواقع العمل، وآخر عن توزيع الآلات وجمعها عند انتهاء العمل. إلخ
- ٦ - محاسبة العاملين اقتصاديا حسب انتاجهم اليوم وليس على أساس رواتب ثابتة لا تتغير، فكلما زاد انتاج عامل معين زاد أجره عن ذلك اليوم، وأدى هذا بالتالي الى شدة المنافسة بين العاملين .
- ٧ - اشتراك الادارة في أمور التخطيط والتدريب وزيادة الانتاج بموجب قوائم واحصائيات علمية، وعلى ضوء هذه الدراسات يتم تصميم نظام العمل والغاء الخطوات المتكررة في سير العمل ومنع الاسراف في استغلال الموارد المادية أو الانسانية .

٨ - دفع كافة العاملين نحو رفع طاقتهم الانتاجية وذلك برفع شعار (عامل من الدرجة الأولى) لهؤلاء القادرين على تحقيق الانتاج اليومي المطلوب وانكار ذلك على غير القادرين وتهديدهم بالفصل عند عجزهم على الارتقاء الى مستوى العاملين من الدرجة الأولى.

### تقويم نظام الادارة العلمية:

نمت النهضة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية نمواً كبيراً تحت راية نظام الادارة العلمية، فظهرت شبكات السكك الحديدية وشركات الحديد والصلب، وشركات النسيج، وشركات صناعة السيارات، وعلى رأسها شركة (فورد Ford) التي قامت بتبني نظرية تايلور منذ ظهورها حوالي ١٩٠٥م وأغرقت الأسواق الأمريكية بسياراتها من موديل T الشهير بأسعاره الرخيصة وبنجاحه العظيم

وكرر فعل لانتشار نظرية الادارة العلمية قامت نقابات العمال في أوروبا وفي أمريكا بمعارضة هذا النظام والدعاية ضده بل وقامت النقابات بالدعوة الى الاضراب في مصانع عديدة ضد ما أسموه (باستعباد) العمال لمصلحة أصحاب المصانع . وفي إضراب عمال الأسلحة في مدينة واترتون Water Town سنة ١٩١١م امتنع العمال عن العمل ورفعوا شكواهم الى هيئة البيت الأبيض (الكونجرس) الأمريكي التي تولت التحقيق وقامت بسؤال تايلور صاحب النظرية فوجدته متشدداً ضد العمال ومتعنتاً في منحهم عوائد عملهم، وعلى

هذا الأساس. اتهم تايلور بالرأسمالية ومعاداته لمصالح العمال وحاجاتهم وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تقويم نظرية الادارة العلمية كالاتي:

المزايا:

يمكن للمحلل الاداري أن يتعرف على المزايا الآتية في الادارة العلمية:

- ١ - سرعة انجاز العمل ومنع الاسراف في استخدام الموارد.
- ٢ - انتظام العاملين في وحدات عمل متشابهة
- ٣ - دقة الانتاج نتيجة لتشديد الرقابة والاشراف الدقيق.
- ٤ - رخص سعر السلعة المنتجة نتيجة لتصميمها علميا وتخطيطها هندسيا.
- ٥ - ارتفاع مستوى التدريب والكفاءة بين العاملين.

المضار.

ويمكن للمحلل الاداري أن يتعرف على المضار الآتية في نظرية الادارة العلمية.

- ١ - برغم رخص سعر الانتاج وسرعة انجاز العمل فقد لاحظ المحللون أن نظام تايلور في الادارة يتميز بالقسوة والاستبداد بمصالح العمال دون الاهتمام باحتياجاتهم الاجتماعية.

٢ - فكرة قيام العامل بحلقة صغيرة من حلقات الانتاج طوال اليوم وبدون تنوع في العمل قد أدت الى درجة عالية من الملل وعدم الاخلاص في العمل بعد فترة قصيرة.

٣ - زيادة عدد المشرفين في مواقع العمل يؤدي الى زيادة قيمة الانتاج ورفع سعر السلعة المنتجة

٤ - التمسك بضرورة اتمام العمل دائما بنفس الطريقة يؤدي الى عواقب سلبية اذا تغير محيط العمل أو اختلفت مقاييس الوحدة المنتجة.

٥ - شدة المنافسة بين العاملين أدت الى عدم تعاونهم مع بعضهم البعض وصعوبة تآلفهم واستقرارهم في مجال العمل.

٦ - اختلاف الأجر بين العامل وزميله على نفس المستوى الوظيفي أدى الى سخط العاملين ورفضهم لأوامر المشرفين مما أدى الى اضراب الكثير من المصانع التي اتبعت هذه النظرية الادارية ورفض تنفيذها

وإذا قمنا بمقارنة النظرية التقليدية (البيروقراطية) ونظرية الادارة العلمية لوجدنا تشابها كبيرا بينهما في أسلوب العمل خصوصا في إهمال العوامل الانسانية بين العاملين. فنجد مثلا أن كليهما يركز على:

١ - السلطة المطلقة للرئيس وعدم إعطاء الفرصة للعاملين لابداء وجهة نظرهم أو رأيهم في كيفية القيام بالعمل.

٢ - المكافأة المادية للعاملين دون غيرها من المكافآت الانسانية الأخرى مثل تقديم الهدايا للمجتهدين والثناء عليهم وتقديرهم

٣ - شدة الرقابة ودوام الاشراف مما قد يعطي الانطباع لدى العاملين بأنهم أطفال صغار ليسوا محل ثقة رؤسائهم.

٤ - الرسمية في الاتصالات بما فيها الاصرار على استخدام الالقاب الرسمية والمواعيد الرسمية والخطابات الرسمية المنمقة

٥ - التشدد في استخدام السلم الاداري بما فيه من ابطاء وتأخير خصوصا في الحالات التي تستدعي اتخاذ قرارات سريعة.

٦ - روتينية العمل وجمود الاجراءات بما في ذلك من مضيعة للوقت أحيانا وتكديس الأوراق بالرغم من قدرة المرءوسين على تصريفها بسرعة وذكاء.

٧ - مجازاة المرءوسين أو تهديدهم بالجزاء عن كل تقصير بدلا من نصحتهم وارشادهم وتصحيح أخطائهم.

٨ - زيادة روح المنافسة بين العاملين مما قد يؤدي اليه من مشاكل الغيرة والحسد بين الموظفين وانتهاز الفرص للايقاع ببعضهم البعض لدى رؤسائهم

٩ - السرية في العمل وعدم استطاعة الموظفين التنسيق بين أعمالهم وأعمال زملائهم مما قد يؤدي الى تفتيت العمل وارتباكه.

## ثانياً النظرية الانسانية في معاملة الأفراد

إن من الطبيعي اعتياد هذه الرقعة من العالم على أسلوب العلاقات الانسانية في معاملة الأفراد، فالدين الحنيف والتقاليد والعادات الكريمة جميعها تدعوه للانسانية والتعاطف والرحمة والكرم، أما في الدول الغربية فليس هذا بالقطع أساس المعاملة بين الناس خصوصاً في المنظمات الادارية.

قامت فكرة العلاقات الانسانية في بلادنا في أعقاب تحكم النظرية التقليدية ونظرية الادارة العلمية وظهور علامات كثيرة تدل على سخط العاملين ومللهم وغضبهم على رؤسائهم وعدم تعاونهم مع بعضهم البعض وما الى ذلك من اضرابات عمالية بين الموظفين حتى الفيدراليين منهم، وهناك عدة دراسات هامة تقوم عليها النظرية وهي كمايلي.

### أ - دراسة مصانع هوثورن للهواتف بشيكاغو:

#### **Hawthorne Experiments**

بدأت هذه الدراسة عام ١٩٢٧م واستمرت حتى ١٩٣٥م لقياس مدى انتاجية العاملات على خط تجميع قطع الهواتف في هذا المصنع الكبير، وقام المسئولون بتجربة عدة تغييرات في هيئة المصنع ونظام عمله أملا في أن تساعد على زيادة الانتاجية، فقام المسئولون بطلاء حوائط المصنع بألوان زاهية، ثم قاموا باذاعة موسيقى هادئة أثناء عمل العاملات، ثم قاموا بزيادة الاضاءة أو تقليلها، ولم يؤد



هذا الى أية زيادة تذكر في الانتاجية الا بنسبة بسيطة عند احداث أي تغيير ولعدة أسابيع فقط، ثم قام المسئولون بتغيير ساعات العمل وساعات الفسحة وساعات الغذاء ولكن بدون فائدة، ثم استدعت ادارة المصنع اخصائي علم النفس الصناعي الشهير التون مايو Elton Mayo الذي قام بتجربة انسانية هامة، قام مايو باختيار خمس عاملات من خط التجميع وفصلهن في غرفة عمل وكلفهن بالقيام بنفس العمل الذي كن يقمن به وسمح لهن بالتعارف مع بعضهن البعض والتحدث أثناء العمل وتصميم أسلوب العمل بمعرفتهن وللاختلاط سويا خارج نطاق الرسمية المعمول به، ولوحظ عقب ذلك زيادة نسبة انتاجية هؤلاء العاملات بنسبة تقرب من ١٥٪ واستمرت هذه النسبة بدون نقصان

واستفاد مايو من هذه التجربة في فلسفة العلاقات الانسانية واستمر في دراساته ليؤكد ان الانتاجية تزيد اذا أحسنت معاملة العامل وسمح له بالاختلاط والتعارف مع أصدقائه في مجال العمل وشعر باهتمام الادارة به وبحاجاته الاجتماعية قبل أية حاجة اقتصادية أو أخرى.

ب - نظرية ماسلو Maslow في احتياجات الانسان:

كان ابراهام ماسلو عالم نفس مشهوراً في الولايات المتحدة الأمريكية ويعتبر من أساتذة الجيل في هذا المضمار، وتتلخص نظرية هذا العالم في أن أي انسان في أي مكان في العالم يحتاج لأمر متعددة

ولكنها على درجات مختلفة من الأهمية وان الانسان العادي يبدأ احتياجه الى الأمور المادية اللازمة لمعيشته حتى يصل الى أسمى الحاجات وهي تحقيق الذات Self-Actualization وأن هذه الحاجات تتصاعد تدريجيا من أدناها الى أعلاها وأن كلا منها لا يظهر قبل أن يتم اشباع سابقتها.

وهذه الحاجات هي :

### ١ - الحاجة للأمور المادية Physical Needs

وتشمل هذه المأكل والمشرب ولوازم الجسم العضوية ويعتبر إشباع هذه الحاجة من أهم حاجات الانسان وتشبع هذه الحاجة عادة بتحقيق قدر من الدخل المادي يكفي للحصول على مفرداتها

### ٢ - الحاجة للطمأنينة والاستقرار Safety-Security :

وتتلو هذه الحاجة بطريقة تصاعدية الحاجة الى الأمور المادية ولا تظهر هذه الحاجة قبل اشباع سابقتها ويلزم لاشباع هذه الحاجة مزيد من الاستقرار في العمل والطمأنينة لمساعدة الدولة أو الأهل عند العوز أو المرض، ويشمل ذلك أيضا التأمينات الاجتماعية و ضمانات التوظيف والمعاش.

### ٣ - الحاجة للشعور بالقبول والزمالة Love

وتتلو هذه الحاجة سابقتها وكما سبق ذكره لا تنمو او تبرز هذه الحاجة حتى يتم اشباع الحاجة للطمأنينة والاستقرار، ويجب أن ندرك ان هذه الحاجة لا تشير الى الحاجة الجنسية أو احلام المراهقة، انما تشمل هذه الحاجة الرغبة في الاشتراك في نشاطات المنظمة ونواديا والرغبة في قبول الآخرين كزملاء مشاركين متحابين ومتفاهمين، ويشمل ذلك أيضا الشعور برضا الرؤساء والمشرفين ومبادلتهم الشعور بالاحترام والتقدير.

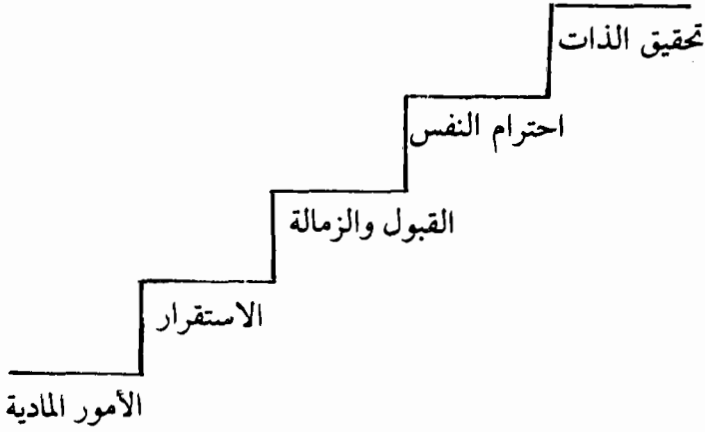
### ٤ - الحاجة للشعور باحترام النفس . Self-Esteem

وتتلو هذه الحاجة سابقتها . وتشمل الرغبة في الشعور بالأهمية واحترام النفس وعلو المكانة الاجتماعية والوظيفية

### ٥ - الحاجة لتحقيق الذات Self-Actualization

وهي أسمى حاجات الانسان وتتحقق بشعور الانسان برضا الخالق عليه وتوفيقه في أعماله ورضا الناس عليه ومحبه لهم، ويشعر الانسان في هذه الحالة باكتمال نموه النفسي والاجتماعي والاقتصادي وبالتالي القدرة على الانطلاق في عمله والقدرة على خدمة العاملين والتراحم مع الناس جميعا وما في ذلك من اتضاع واخلاص وانكار الذات .

ويوضح الرسم التالي سلم الحاجات كما عرفها ماسلو



هذا وقد أضاف ماسلو في نظريته العامة بأن نسبة الأوربيين الذين يبلغون درجة تحقيق الذات لا تزيد عن ٥٪ من مجموع السكان وأنه يمكن للأفراد التراجع في سلم الحاجات اذا صادفتهم متاعب صعبة في حياتهم الوظيفية أو الاجتماعية.

ويخلص ماسلو من هذه النظرية الى ضرورة التعاطف بين الرؤساء وموظفيهم ومساعدتهم على اشباع حاجاتهم النفسية وبالتالي مساعدتهم على النمو النفسي واكتمال الذات وهم مطمع كافة المجتمعات والمنظمات الوظيفية.

كما أفاد ماسلو أن سوء معاملة العاملين او البطش بهم أو إنكار حقوقهم يؤدي الى تخاذلهم وضعفهم النفسي

## ج - نظرية أرجيرس في اكتمال الشخصية Maturity Theory

قام هذا العالم بدراسة مكونات الشخصية وكيفية نموها وتأثير المجتمع عليها، فوجد من دراسته ان العاملين يبدأون عملهم في سن صغيرة لم تكتمل فيها شخصيتهم وان للعمل الوظيفي تأثيراً مباشراً على نمو الشخصية واكتمالها أو تجمدها وانكماشها

فوجد أرجيرس أن العامل أو الموظف يحتاج لتعاطف رئيسه معه وتشجيعه حتى يكتمل نمو شخصيته وان مراحل هذا الاكتمال تسير على المنوال الآتي:

من سلبي	الى ايجابي
من مرتبط	الى مستقل
من محدود التصرف	الى حسن التصرف
من قليل الدراية	الى عميق الدراية
من وضع المرءوس	الى وضع المشارك والرئيس
من ضعف الثقة	الى اكتمال الثقة في النفس

وبناء على ذلك . أوصى أرجيرس جميع الرؤساء والمشرفين بضرورة رعاية شئون مرءوسيهم والتعاطف معهم حتى يساعدوهم على اكتمال شخصياتهم وبلوغ مرحلة الثقة في النفس وحسن التصرف والقدرة المتاحة على صنع القرار الحكيم .

بعد ما سبق عرضه يمكن عقد مقارنة بين النظرية التقليدية المتشددة ونظرية العلاقات الانسانية في سلاح الحدود لما في ذلك من

فائدة مؤكدة في رفع مستوى أداء الجهاز وزيادة التعاون بين أفرادها وما يؤدي ذلك إليه من رفع مستوى الأداء والاحلاص والتفاني في تحقيق أهداف السلاح بأكملها

تتجه النظرية الادارية الى تسمية النظرية التقليدية البيروقراطية مع شبيحتها نظرية الادارة العلمية بمجموعة اكس (X) كما يسمون النظرية الانسانية المتقدمة في الادارة بمجموعة ي (Y) ولا يوجد أي سبب منطقي لهذه التسميات الا بقصد المقارنة والدراسة بين هذه النظريات المتعددة

افتراضات نظرية X (التقليدية):

- تفترض نظرية (إكس) عدة افتراضات متعلقة بطبيعة الانسان ومشاعره تجاه العمل والأداء، وتتلخص هذه الافتراضات فيما يلي
- ١ - الانسان شخص متمرد بطبيعته. ويلزم السيطرة عليه دائما
  - ٢ - ليس من طبيعة الانسان حب العمل. فهو غير طبيعي أو محبب.
  - ٣ - يعمل الانسان بقصد واحد وهو المكافأة المادية
  - ٤ - ليس الانسان قادراً على اداء العمل بدون اشراف دقيق من رؤسائه وأحيانا كثيرة يطلب العامل زيادة الاشراف.
  - ٥ - ليس من حق العامل أن يفكر فيما يؤديه بل عليه مجرد تنفيذ ما يطلبه منه رؤسائه.

- ٦ - تختص الادارة أساسا بأمور زيادة الانتاج وليس عليها ان تهتم بأمور العاملين أو مشاكلهم
- ٧ - القسوة في معاملة العاملين أحسن وسيلة لتحفيزهم
- ٨ - الرسمية هي أسلوب المعاملة وانتظام العمل.
- ٩ - البيروقراطية هي شعار المعاملة ومن لا يتحملها فليترك العمل لغيره.

### افتراضات نظرية Y (الانسانية).

تفترض نظرية (Y) بدورها عدة افتراضات متعلقة بطبيعة الانسان ومشاعره تجاه العمل والأداء، وكما سنرى. تتلخص هذه الافتراضات في فلسفة معاكسة تماما لفلسفة النظرية التقليدية، وهذه الافتراضات هي:

- ١ - الانسان شخص مطيع بطبعه ولا يلزمه الكثير من السيطرة
- ٢ - الانسان محب للعمل دائما حتى في أوقات اجازته وفسحته.
- ٣ - ليست المكافأة المادية هي المكافأة الوحيدة التي ينتظرها الانسان فهناك مكافآت تقديرية أخرى مجزية
- ٤ - الانسان قادر على العمل من تلقاء نفسه وعلى حسن التصرف
- ٥ - الانسان العامل قادر على التفكير والتصور والابداع
- ٦ - على الادارة أن تداوم الاتصال مع العاملين وتشجعهم على الاشتراك في أمور العمل والتخطيط له.
- ٧ - الكلمة الطيبة وسيلة هامة لتحفيز العاملين.

- ٨ - الديمقراطية والمشاركة الأخوية بين الرؤساء والمرءوسين تزيد التعاون بينهم وتجعل العمل مسليا وطريفا .
- ٩ - على الادارة أن ترعى الموظفين حتى المقصرين منهم بنصحهم واعادة تدريبهم واعطائهم الفرصة للتحسن والاندماج مع زملائهم المجتهدين .

### ثالثاً: أساليب تحفيز العاملين:

وتحقيقاً لافتراضات نظرية (Y) الانسانية اقترح لزاما على الرؤساء منكم أن يأخذوا في الحسبان اساليب تحفيز العاملين التي يسعدني تقديمها لكم

- أ - حسن مقابلة المرءوسين وتشجيع سياسة الباب المفتوح للقائهم .
- ب - ترتيب مواعيد يومية أو أسبوعية للقاء المرءوسين كمجموعات والاستماع لشكاواهم واتخاذ ما يلزم لحل مشاكلهم .
- ج - تقدير المجتهدين من الأفراد والثناء عليهم علانية وإعطاؤهم شهادات التقدير والامتياز .
- د - المساواة في معاملة المرءوسين وتطبيق قواعد العدالة بينهم على حد سواء .
- هـ - تجنب المحاباة والتحيز في معاملة المرءوسين فدائما ما يؤدي ذلك الى سخط الآخرين وكرههم للعمل
- و - تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرءوسين بالاشتراك سويا في النوادي الرياضية، والنشاطات الروحية، والحفلات الاجتماعية .



- ز - منح المرءوسين حق التفكير والاقترح والمناقشة مع احترام حقوقهم في التمسك بأرائهم إن كانت صائبة .
- ح - مساعدة المرءوسين على النمو النفسي واكتمال الشخصية والشعور بحسن الرعاية وكلمات التشجيع
- ط - مقاومة الشائعات بين المرءوسين ومحاولات البعض للايقاع ببعضهم أو التأثير على اتجاه الرؤساء نحوهم ومجازاة مروجي الاشاعات والمغرضين علانية .
- ي - تشجيع صغار الموظفين باشراكهم في لجان عمل ولجان دراسة ولجان فحص بما ينمي ادراكهم بظروف العمل واحتياجاته ويربط بينهم وظيفيا واجتماعيا .
- ك - الغاء الاجراءات المتكررة أو المعطلة لسرعة الأداء وحسنه
- ل - تشجيع مداومة الدراسة بين العاملين عن طريق الانتساب للجامعات ومنحهم الوقت اللازم المناسب لحضور المحاضرات واداء الاختبارات .
- م - احترام حرية الأفراد في اختيار أسلوبهم الصحي في الحياة ومراعاة ظروفهم الشخصية بتعاطف وتراحم
- ن - تبادل الهدايا مع العاملين في الاعياد والمناسبات بما يقيم علاقة روحية واجتماعية صحية معهم .

# القرارات الادارية طبيعتها ووسائل صنعها

الدكتور مدني عبدالقادر علاقي(\*)

## المدير والقرارات الادارية

تنطوي العملية الادارية وما يرافقها من تحديد الأهداف واختيار البرامج وتنفيذها ومراقبة النتائج أن يقوم المدير باتخاذ قرارات يومية بعضها قد يكون روتيني الشكل والبعض الآخر قد يكون لمعالجة مواقف طارئة، هذه القرارات تأخذ طريقها في كل مجالات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وفي كل أوجه النشاطات من انتاج وتسويق وتمويل وأفراد وغيرها

وسنحاول أن نغطي فيما يلي الموضوعات بتعريف طبيعة عملية اتخاذ القرارات ومراحل اتخاذها، ومواقع القرارات في العملية الادارية، ومن يتخذ القرارات، وأنواع القرارات، وزيادة فعالية القرار والأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات.

---

(\*) عميد كلية الاقتصاد والادارة وأستاذ إدارة الأعمال. جامعة الملك عبدالعزيز الرياض.  
المملكة العربية السعودية.

## طبيعة القرارات الادارية

تعريف عملية اتخاذ القرارات وخصائصها:

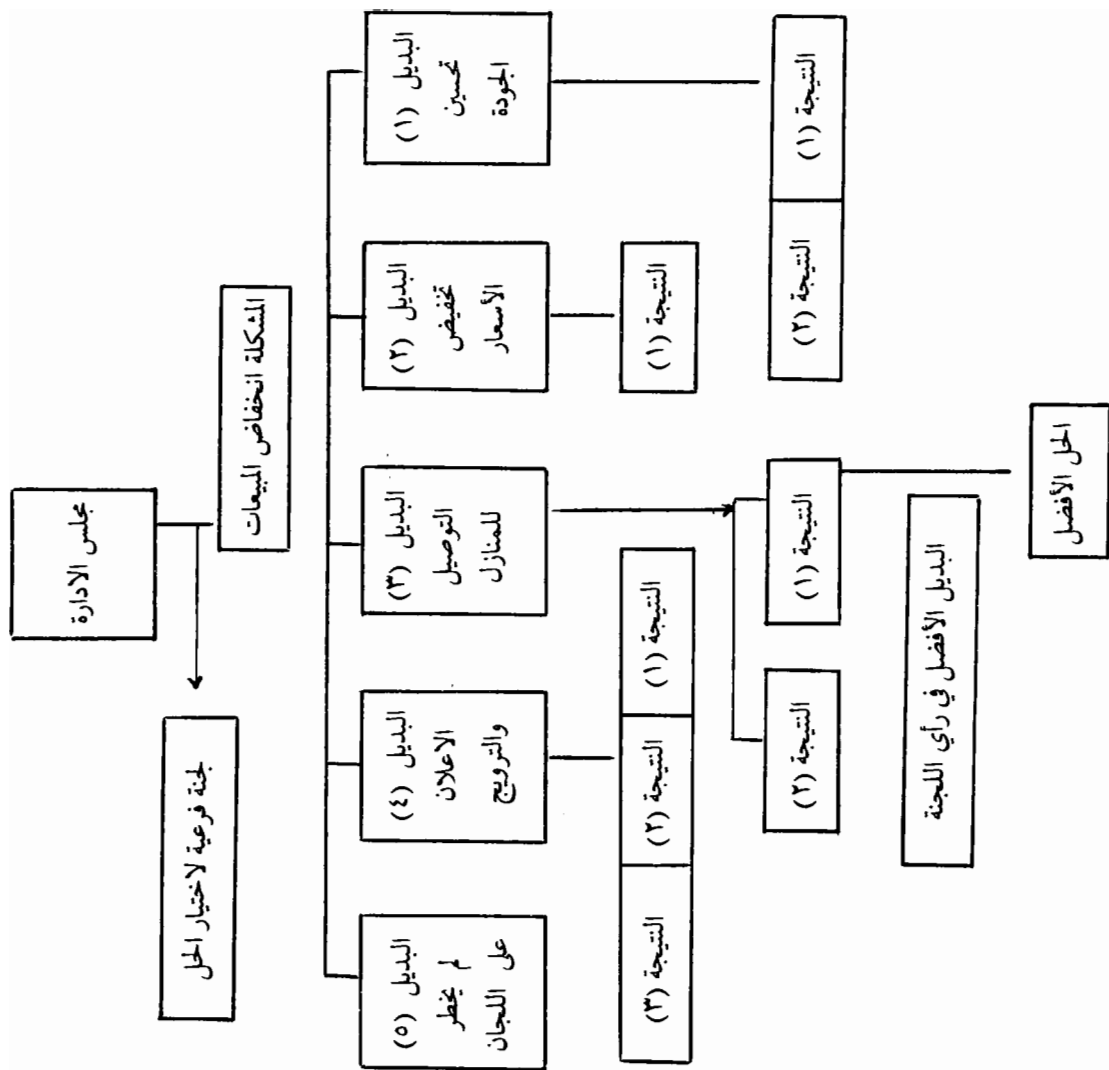
للوصول الى تعريف لمعنى اتخاذ القرارات لتتصور الوضع التالي في منظمة أعمال تتداول الآن ادارة الشركة العربية لمنتجات الألبان الرأي حول انخفاض مبيعاتها واستمرار هذا الانخفاض من شهر لآخر ومن منطقة جغرافية لأخرى، وقد اتضح لمجلس الادارة أن هناك عدة سياسات أو بدائل يمكن أن تؤدي الى وقف هذا التدهور في المبيعات منها تحسين جودة المنتجات، تخفيض الأسعار، القيام بحملات اعلانية وترويجية ضخمة أو زيادة مناطق التوزيع عن طريق خدمات التوصيل للمنازل وقد تشكلت بعد ذلك لجنة ادارية متفرعة عن المجلس وحللت النتائج المتوقعة من كل بديل من هذه البدائل ورفعت تقريرها الى المجلس الذي اتخذ قرارا لحل هذه المشكلة.

الآن ماذا تعني هذه العملية، أو كيف نعرف عملية اتخاذ

القرار؟

على النحو المشار اليه يمكن أن نعرف عملية اتخاذ القرارات (بأنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار).

ويمكن تصوير وضع الشركة العربية لمنتجات الألبان على النحو الموضح في الشكل التالي.



الشكل رقم (١) عملية اتخاذ القرارات

وكما يتضح من الشكل رقم (١) فإن هناك عدة بدائل لمعالجة المشكلة في الوقت الراهن، وأن هناك عدة نتائج متوقعة من كل بديل وأن البديل رقم (٣) الخاص بسياسة التوصيل للمنازل يعتبر من أفضل البدائل، وأن النتيجة رقم (١) من البديل رقم (٣) هي أفضل حل للمشكلة على ضوء الاعتبارات والمواقف التي تواجه الشركة

ان التحليل السابق لطبيعة اتخاذ القرار يوضح لنا مدى الدقة والحذر التي يجب أن يتم بها اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال وعلى هذا فان:

(اتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه)

ونضيف هنا أن الحذر في اتخاذ القرار تمليه طبيعة النتائج المتوقعة من القرار ذلك أن اتخاذ تصرف معين أو اختيار حل معين سيؤدي بلا شك الى سلسلة أخرى من التصرفات والقرارات.

من ناحية أخرى فان عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة تعتمد فقط على الحدس والتخمين من جانب المدير أو متخذ القرار نظراً لما يرتبط بهذه العملية مسبقاً واستتباعاً من النشاطات والقرارات اللاحقة، فمنه يستتبع اتخاذ القرار الخاص باتباع سياسة توصيل منتجات الشركة العربية للألبان اتخاذ العديد من الدراسات الفنية والاقتصادية والتسويقية حتى يعود القرار بالنتائج المطلوبة وهي زيادة المبيعات فعلاً، ولهذا السبب فان ما يميز عملية اتخاذ القرارات هو أنها

عملية بطيئة، وقد تتداولها الادارة خلال فترة طويلة حتى تصل في النهاية الى قرار معين، وقد تأخذ هذه الفترة أسبوعاً أو شهراً أو حتى سنة في بعض القرارات ذات الجوانب المتعددة.

كذلك يلاحظ أن القرار قد لا يكون محصلة تفكير واحد بل قد يشارك فيه أشخاص آخرون وهذا ما يعبر عنه هيربرت سايمون في قوله. (ليس هناك قرار اداري يتخذ في أية منظمة بمعزل عن تأثير العديد من الأفراد)<sup>(1)</sup>

كيف تتخذ القرارات؟

الحقيقة أن كثيراً من المديرين لا يستطيعون الاجابة بشكل محدد عن الكيفية التي يتخذون بها بعض القرارات، وفي دراسة لمجلة «فورش» الأمريكية حول هذا الموضوع تعددت اجابات رؤساء الشركات على النحو التالي.

You don't know how to do it; you just do it.

انني لا أعلم كيف اتخذ القرار ولكني أقوم باتخاذها.

If a vice president asks how I was able to choose the right course,

I have to say, I am damned if I know.<sup>(2)</sup>

وترجمة هذه العبارة تقول ... (لو سألني نائب الرئيس عن

الكيفية التي توصلت بها لاختيار الحل المناسب فستكون اجابتي (على

لو كنت أعرف)

---

1 Simon, Administrative Behavior, Op. cit.

2 - John McDonald, (How Business Make Decisions), Fortune, August 1955, P 55.

وحقيقة الأمر أنه ليست هناك معادلة محددة لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات الناجحة وبمعنى آخر فانه ليس هناك الوسائل الكافية لتقويم فعالية القرارات مقدماً

وكل ما يمكن قوله هنا أن اتخاذ القرارات لا يقوم فقط على المنطق وإنما في كثير من الأحيان يبنى على الحكم الشخصي والمبادرة من قبل متخذ القرار، وما يجب اتخاذه في هذا الصدد لضمان أقصى قدر من النجاح في اتخاذ القرارات هو ترشيد القرار الى أقصى حد ممكن بعيداً عن الحكم والاجتهاد والتصورات الشخصية

## أنواع القرارات

١ - يمكن التمييز بين قرارات ادارية تهدف الى تحقيق نتائج وأخرى تهدف الى اتخاذ وسائل، والنوع الأول من القرارات يستند في كثير من الأحوال الى الحكم الشخصي للادارة فيما ترغب في تحقيقه من أهداف، وكثير من هذه الأهداف هي نهايات مطلوبة وليست وسائل.

ومن الناحية العملية فان أغلب القرارات الادارية وعلى مختلف المستويات الادارية في التنظيم تسقط في اطار ايجاد الوسائل فمثلا يعتبر الربح هدفاً تسعى اليه الادارة وهو في حد ذاته يعتبر نهاية أو نتيجة لجهود متعددة تبذل من مختلف العناصر البشرية في التنظيم أما القرارات المتعلقة بكيفية الوصول الى تحقيق هذا الربح فانها تتعلق بالوسائل.

ولنفترض مثلا أن الادارة العليا تهدف الى شراء واستخدام حاسب آلي ان هذا قرار يحدد نتيجة مطلوبة، ولكن هذا القرار يستتبع قرارات أخرى تتعلق بالوسائل أو الطرق التي يمكن بها تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة، كذلك ينجم عن القرار دراسات تتعلق مثلا بالتكاليف التقديرية لمثل هذا الحاسب، بما فيها قيمته وتكلفة تركيبه وتشغيله والوفورات التي ستترتب على استخدامه ومدى التحسين المتوقع في الأداء، ان هذه الدراسات يجب أن تحدد على أسس من المنطق والمعقولة وتبتعد بقدر الامكان عن التقدير والحكم الشخصي والذي يميز عادة القرارات الخاصة بتحديد الأهداف.

٢ - وبالإضافة الى تمييز القرارات من حيث النتائج أو الوسائل المطلوبة يمكن أيضاً تمييز القرارات حسب أهميتها فالقرارات التي تتخذ في أعلى مستويات التنظيم الاداري تعتبر قرارات حرجة وهي التي تؤثر في المدى البعيد على نجاح الادارة أو فشلها

٣ - وهناك تمييز آخر للقرارات، فالقرارات قد تكون استراتيجية أو قد تكون (ادارية) أو (تشغيلية) وتنطوي القرارات الاستراتيجية على تلك القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية، وأمثلة هذه القرارات والسياسات الخاصة بتحديد أصناف السلع المطلوب انتاجها وسياسات التنوع أو التشكيل للمنتجات وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ في أعلى المستويات الادارية أما القرارات الادارية فقد تشمل تلك المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف، وحدود السلطة



وترتيب العمل ومواقع الخدمة، وأخيراً هناك القرارات التشغيلية والتي تتعلق بالأساليب الانتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفض التكلفة أو سياسات التسعير أو التوزيع<sup>(1)</sup>

٤ - وأخيراً يمكن التمييز بين نوعين آخرين من القرارات هما ما يسمى بالقرارات الروتينية وما يعرف بالقرارات غير الروتينية، والنوع الأول من القرارات هو قرارات متكررة وتتخذ وفقاً لما هو موجود ومحدد في اللوائح والأنظمة، وأمثلة هذه القرارات عمليات التفتيش على جودة الانتاج وتوزيع الأعمال الطباعية اليومية على طابعي الآلة في المنظمة، وكثير من القرارات تصب في اطار الروتينية والتكرار وهي لا تحتاج لجهد أو مقدرة خارقة في التحليل واختيار البدائل قياساً بالقرارات غير الروتينية.

أما القرارات غير المتكررة أو غير الروتينية فهي في واقعها القرارات الحرجة في المنظمات وهي تتطلب اتخاذ عدة اجراءات قبل اتخاذها، فمثلا اضافة مبنى جديد للمباني القائمة يشكل قراراً غير روتيني إذا اعتبرنا أن هذا العمل لا يتكرر الا عند الحاجة الماسة، مثل هذا القرار يحتاج الى دراسات موسعة حول نوعية المبنى المطلوب، وهل يكون من البناء التقليدي، أو المواد المصنعة (البريفاب) أو المواد الخرسانية الجاهزة أو الألمونيوم الخ، وما هو التصميم المطلوب

---

1 H. Ignor Ansoff, Corporate Strategy (New York, McGraw-Hill Book Co., 1965).

والخدمات التي يجب أن تتوفر في المبنى والترتيب الداخلي للمبنى  
وأخيراً التكاليف التقديرية المطلوبة

ان واقع العمل في المنظمات يوحي بأن ٩٠٪ تقريباً من  
القرارات هي قرارات روتينية وأن القرارات الحرجة تسقط في عداد  
العشرة في المائة الباقية، وهذه النسبة من القرارات هي بلاشك أهم  
القرارات التي تواجه الادارة وهي التي تبين الى أي حد تتفاعل الادارة  
مع المشاكل الطارئة أو الملحة وكيف تصل الى النتائج المطلوبة

## المراحل التنفيذية لعمليات اتخاذ القرارات

كما لاحظنا من مثال (الشركة العربية لمنتجات الألبان) فان  
القرار الخاص باختيار الحل رقم (١) من البديل رقم (٣) هو آخر  
عملية في سلسلة من العمليات للوصول الى قرار ممكن لحل مشكلة  
انخفاض مبيعات الشركة

وهذا يعني أن الخطوة الخاصة باختيار القرار هي آخر خطوة في  
سلسلة من الخطوات السابقة التي لا بد منها للوصول الى القرار  
المناسب

ان الخطوات التي سنقوم بشرحها مفصلاً لا تعني أن كل  
قرارات المنظمة تأخذ هذا الأسلوب، ذلك أن هناك قرارات عاجلة  
لمشاكل ادارية لا بد من أن تتخذ بشكل عاجل ولا يخضع لمثل هذه  
السلسلة الطويلة من التحليل، وكثير من أعمال الادارة اليومية هي

في الواقع تتخذ في الحال لمقابلة موقف معين فالقرار الخاص مثلاً بشراء ورق طباعة أو آلة كاتبة، أو الخصم على موظف مهمل، أو اعطاء مكافأة لموظف كفاء، هذه القرارات لا تأخذ سلسلة من الدراسات والتحليل لكي يصل المدير في نهاية الأمر الى موقف.

ان العمليات أو المراحل التالية لتحليل الخطوات التنفيذية لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف الحرجة التي تواجه المنظمة والتي قد تؤثر على استمرارها أو بقائها في ميدان الانتاج، أو تحقيق الأرباح

وقد اختلف كثير من الباحثين حول صياغة محددة للمراحل التي يمر بها اتخاذ القرار غير أنه يمكن القول أن هذه المراحل بشكل عام تدور حول:

- أولاً: مرحلة التعريف بالمشكلة أو تحديدها.
  - ثانياً: مرحلة تحديد البدائل أو الحلول الممكنة.
  - ثالثاً: مرحلة تقويم البدائل أو مقارنة نتائجها.
  - رابعاً: وهي المرحلة الأخيرة وتمثل في اختيار الحل الأفضل.
- والواقع كما يرى (سيمون) أن كل مرحلة من هذه المراحل تمثل منطقة قرارات صعبة<sup>(١)</sup>

---

1 Herbert Simon, The New Science of Management, New York: Harper Co., 1960.

ويعتقد بعض الكتاب أن هناك مرحلة خامسة هي مرحلة  
تقويم النتائج بعد تنفيذ القرار، وفي رأينا فان هذه المرحلة لا يمكن أن  
تدخل ضمن عملية اتخاذ القرارات ولكنها عملية مستقلة بذاتها  
ومنفصلة عنها

### المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:

لا تخلو المنظمات من مشاكل ومواقف تستلزم اتخاذ قرارات  
فورية أو لاحقة، وتأخذ المشاكل المتوقعة في المنظمات عدة صور،  
فقد تكون هناك مشكلة نقص الكفاءة الادارية أو توقف مفاجيء في  
العمليات، أو فرصة تسويقية يجب عدم تقويتها، من ناحية أخرى  
فان القنوات التي يتم بها التعرف على المشاكل قد تتم من خلال.

- ١ - طلب عاجل من المدير الى مرءوس معين بالنظر في مشكلة معينة
- ٢ - حالات أو مشاكل مرفوعة من المرءوسين الى المديرين
- ٣ - حالات أو مشاكل مرفوعة من بعض مدراء الأقسام الى الادارة  
العليا

٤ - حالات أو قضايا مرفوعة من خارج المنظمة (مثل العملاء،  
الحكومة، الموزعين، الموردين، الرأي العام) وتتطلب اتخاذ  
اجراءات فورية وعاجلة

وقد تكتشف المشاكل بالصدفة، أو من خلال عملية الرقابة  
الروتينية أو عند اجراءات التقويم لبعض النشاطات وكثيراً ما  
تكتشف بعض المشاكل الهامة عن طريق الصدفة

وقد تأخذ المشكلة صورة وضع متفجر كأن تلغي الحكومة عقدا مع المنظمة أو يطالب أحد الأعضاء البارزين في المنظمة اعفائه من العمل، أو تهديد بالتوقف عن العمل.

من جهة أخرى فإن المشاكل قد لا تكون واضحة بل تحمل الجدل والتفسيرات في بعض الأحيان، وقد تعتقد الإدارة أنها وضعت يدها على المشكلة وتباشر في اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها ولكنها سرعان ما تكتشف أن هذه الحلول لم تحل المشكلة القائمة بل انها أصبحت في حد ذاتها مشكلة للإدارة، ولعل السبب في ذلك يعود الى أن تعريف المشكلة لم يكن سليماً، فمثلا قد تعتقد الإدارة أن هناك مشكلة في مجال التضارب بين مصالح الإدارة والأفراد وتبنى الحلول على أساس ذلك، ولكن يتضح فيما بعد أن المشكلة هي في سوء البناء التنظيمي للمنظمة، وقد تعتقد الإدارة أن هناك مشكلة فيما يتعلق بارتفاع تكاليف الانتاج وتبدأ في تخفيض التكاليف في الوقت الذي يتضح فيه فيما بعد أن المشكلة محصورة في سوء التصميم الهندسي أو عدم فعالية حملات الاعلان والترويج، بمعنى أن المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيف الحلول المقترحة مشاكل أخرى اضافة الى المشاكل القائمة

#### المرحلة الثانية البحث عن البدائل:

هناك من المشاكل ما يتطلب حلا واحداً وفورياً وهذا لا يثير مشكلة حول اتخاذ القرار ولكن كل المشاكل الادارية من هذا النوع وهنا يجب على الإدارة أن تبدي القدرة على اكتشاف وتحليل جميع

الحلول الممكنة، وقد لا تكون هذه البدائل جاهزة تحت تصرف الإدارة وقد يكون بعضها واضحاً في عقول المسؤولين، ومهما تكن البدائل فإنها لا بد أن تكون نابعة من طبيعة الظروف التي تواجهها المنظمة، وفي بعض الأحيان قد يكون الحل الأفضل هو عدم اتخاذ قرار حولها وترك الأمور تسير على ما هي عليه

ان البحث عن البدائل ليس عملية سهلة بل هناك كثيراً من العقبات التي قد تحد من قدرة المدير على اختيار البديل المناسب، فقد يكون البديل الأفضل هو استخدام مزيد من التكنولوجيا في العملية الانتاجية ولكن الإدارة قد تواجه نقصاً في الأموال المطلوبة لتحقيق ذلك.

### المرحلة الثالثة . تقويم البدائل

تتحم الطريقة العلمية في الوصول الى الحل الملائم استعراض جميع الحلول المطروحة وتقويمها، ومن هذا المنطلق فان نتائج جميع الحلول لا بد أن تكون واضحة أمام متخذ القرار، ولكن من سوء الحظ يحدث دائماً ألا تكون جميع الحلول واضحة وقد تؤدي الى مشاكل في المستقبل فالمستقبل غير معلوم والمعلومات المتوفرة قد لا تكون سليمة بنسبة ١٠٪ أو كاملة، وعلى ذلك فان تقويم البدائل يجب أن يتم على أساس اختيار الحل الذي تحقق نتائجه أقصى ما يمكن من تحقيق للهدف، ولو كان في الامكان توفير المعلومات الصحيحة والكاملة في أي وقت من الأوقات لأصبح في امكان الكمبيوتر (العقل الالكتروني) أن يختار البديل الأفضل فوراً

ومن هنا تبرز أهمية الحكم الشخصي للمدير وقدرته وبعد نظره في تقويم البدائل واختيار أفضلها، ان على متخذ القرار والحال كذلك أن يحصل على جميع ما يمكن توفيره من معلومات وأن يصنفها حسب أهميتها وتأثيرها على القرار، ذلك أنه قد لا تكون كل المعلومات المتوفرة على درجة كبيرة من الأهمية، بل ان بعضها قد لا يرتبط اطلاقاً بالمشكلة موضوع القرار

### المرحلة الرابعة: اختيار البديل الأفضل

بعد هذه المراحل تأتي المرحلة الأخيرة الحرجة وهي اختيار الحل أو (اتخاذ القرار) وهي أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين، ذلك أن الحل المختار قد يكون فعلاً هو الحل المناسب، وقد يضيف مزيداً من الخراب، وقد يرفع هذا القرار من موقع المدير وسمعته وقد ينخر مركزه اذا ما أدى القرار الى كارثة

وسواء اتخذ القرار بعد هذه الخطوات العملية أو بمحض تصرف عارض من المدير فان النتيجة هي التي ستقرر الحكم على المدير مستقبلاً وعلى مدى صدق احكامه الشخصية أو عجزها.

### عوائق اتخاذ القرارات

في كثير من أمور حياتنا نجد أن الحل لمشكلة معينة هو اتباع طريق معين بالرغم مما في هذا الحل من مساوئ، وعلى هذا فان اختيارنا لطريق دون آخر هو في الواقع يتمثل في الظروف التي تم فيها اختيار أحسن البدائل المتاحة آنذاك

وهكذا أيضاً حال الإدارة، فقد تتخذ قرارات بحل معين علماً بأن هذا الحل ليس هو الحل السليم، ولكنه على الأقل أحسن الحلول في الظروف الراهنة، وإذا تساءلنا عن السبب الذي قد يمنع الإدارة من الوصول للحل الصحيح سنجد أن هناك في الواقع عدة أسباب هي في مجملها ما يمكن أن يطلق عليها بعوائق اتخاذ القرارات ومن ضمن هذه الأسباب يمكن أن نحدد مايلي

العوائق الداخلية. وهذه العوائق قد تحد من اختيار الحل المناسب وتمثل فيما يلي:

١ - العوائق المالية.

٢ - العوائق البشرية

٣ - العوائق الفنية.

وهذه العوائق على حد قول (ثاننوم) يمكن أن تؤثر على القرار من حيث أن الإدارة قد تصل الى الحل الأول أفضل من الحل الثاني ولكن الحل الأول يتطلب تحقيق بعض المتطلبات التي لا تتوفر لدى المنظمة الآن ومن ثم يجبرها على اختيار الحل الثاني<sup>(١)</sup>، فالنقص في الأموال أو عدم قدرة الموظفين الفنية أو ضرورة الاستعانة بآلات إنتاجية متقدمة كل هذه العوائق قد تحتم على ادارة المنظمة صرف النظر عن حل يعتبر هو الأفضل لتختار الحل الآخر الذي يجنبها هذه المشاق، وان كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بشكل فعال.

---

1 - Tannenbaum, Weschler and Massarik, Leadership and Organization, OP cit., pp. 277-278.



العوائق الخارجية. وحيث أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع النشطة فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع، ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع أنها قرارات قد تعود عليه بالأضرار حتى ولو كانت بسيطة، وأمثلة العوائق الخارجية الدولة، الرأي العام، المنافسون المستهلكون، والموزعون، الخ، فقد يقابل المستهلكون والرأي العام - مثلا - القرار الخاص برفع سعر المنتجات أو الخدمات بمعارضة شديدة كذلك قد تعترض الدولة على بعض القرارات الادارية اذا كانت تتعارض مع السياسة العامة للدولة

### زيادة فعالية القرارات الادارية

على ضوء العوائق الداخلية والخارجية المشار اليها تجاه اتخاذ القرارات السليمة فان عملية اتخاذ القرار تصبح من ثم عملية محفوفة بالمخاطر، وهذا ما يزيد من حساسية وقلق الادارة تجاه البديل المختار، فالمدير أو متخذ القرار لا يعرف وبشكل مؤكد أن البديل الأفضل سيعود حتما بالنتائج المطلوبة، ولكنه يعرف أن هذا البديل هو الأفضل بالقياس بالبدايل الموجودة وعلى الظروف التي تحيط بالمشكلة موضوع القرار.

من هذا الواقع حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا بعض النصائح والارشادات لمتخذي القرارات، نبين بعضها فيما يلي:

يقول (جورج تيري) أن على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان وقبل اتخاذ القرار العوامل التالية:<sup>(١)</sup>

- ١ - التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية، أو محاولة التقليل من أهمية المشكلة.
- ٢ - لا بد أن يحدد الهدف المطلوب الوصول اليه بدقة لكي يكون القرار المتخذ هو الطريق الصحيح لتحقيق الهدف
- ٣ - ضمان التعاون من الأفراد في تنفيذ القرار، ان كل قرار عادة لا يحقق كل رغبات الأفراد العاملين فمنهم من قد يؤيد القرار ومنهم من يرى أن القرار يتعارض مع مصالحه ومن ثم يبدأ في عرقلة تنفيذه بكل وسيلة ممكنة، وهنا يجب على الادارة أو المدير عند الوصول الى قرار معين أن يشرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه لجميع الموظفين.
- ٤ - التمعن في اصدار القرار قبل اتخاذه، وحتى في المشاكل التي تحتاج الى قرارات عاجلة فان القرار لا يجب أن يكون بمحض الصدفة ولا يكون متسرعاً، وفي مثل هذه الحالة فان على المدير أن يتذكر مواقف مشابهة، أو أن يجمع بعض الآراء العاجلة حول كيفية حل الموقف الطارئ، ثم يتخذ القرار، من ناحية أخرى فلا يعني التمعن التأخر في اصدار القرار اذ يكون ذلك ضاراً بالمنظمة ويزيد من عمق المشكلة، كذلك فان التردد في اتخاذ القرار قد يترتب عليه شعور الآخرين بعدم مقدرة المدير على مواجهة

---

1 Ferry, Principles of Management, op. cit., pp. 122/124.

المواقف الأمر الذي يؤدي الى سحب سلطاته فيما بعد أو تجاوزه في عملية اتخاذ القرارات أو عدم عرض المشاكل الملحة عليه ومحاولة حلها من مستويات ادارية أعلى.

- ٥ - عدم التخوف من اصدار القرار بحجة الخوف من التغييرات المحتملة، يتردد كثير من المديرين في اتخاذ القرار المعترف هو الأفضل خوفا من أن يؤدي هذا القرار الى تغير في سير العمل أو في الهيكل التنظيمي أو في اضافة بعض الأعباء على بعض الأشخاص الخ، والمطلوب هنا هو عدم التردد لأن التغير هو من طبيعة الأشياء وسواء اتخذ القرار أم لم يتخذ فان المنظمة لا بد وأن تواجه مراحل من التطور والتغير، ان عاجلا أو آجلا
- ٦ - ضرورة متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه، ذلك أن بعض القرارات قد تؤدي الى نتائج وخيمة أو عكسية وفي هذه الحالة يجب أن يوقف القرار ويتم اختيار بديل أفضل.

أما (ارنست ديل) فيقدم اقتراحات أخرى لتحسين فعالية القرارات منها<sup>(١)</sup>

- ١ - تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول الى القرارات السليمة أو التي لا يملكون فيها الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات

---

1 Bale, The Great Organizers, op. cit., pp. 571.

- ٢ - اعطاء مزيد من السلطات للموظفين في المستويات الادارية الدنيا من الهيكل التنظيمي
- ٣ - تغيير نظرة الادارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة .

أما (بيتر دركر) فيرى أن عملية القرارات ليست مقصورة على النخبة الممتازة من الأذكياء أو أنها تتطلب فقط الذكاء ولكنها الى جانب الذكاء تتطلب أيضاً بعد النظر، والقدرة على التحليل وتقدير المواقف واثارة الحماس وحتى استغلال الموارد من أجل الوصول الى أفضل القرارات<sup>(١)</sup>

وهو من هذا المنطلق يقدم النصائح التالية لمتخذي القرارات:<sup>(٢)</sup>

١ - اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة .

٢ - اختيار الحل الذي يقدم نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة .

٣ - اختيار الحل أو البديل الذي يتناسب مع الموارد الموجودة أو التي يمكن تدبيرها

٤ - ضرورة ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب، بمعنى أن يعالج الحل المشكلة في اطارها الحالي، وليس بعد حدوث المشكلة، فاذا كانت المشكلة تتمثل مثلاً في نقص المنتجات في السوق فان

---

1 Drucker, The Practice of Management, op. cit., pp. 362-363.

2 - Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities Practices (New York: Harper & Row Publishers, 1974) p. 480.

الحل لابد أن يضمن توفير انتاج اضافي خلال فترة النقص وليس بعدها

## اتخاذ القرارات والعملية الادارية

تحدثنا في مواقع كثيرة من الأجزاء السابقة عن طبيعة العملية الادارية أو وظائف المدير المختلفة وحددنا خصائص هذه العملية، وفي هذا الجزء سنحاول أن نحدد المواقع المختلفة لاتخاذ القرارات في كل وظيفة من وظائف الادارة، علماً بأن القرارات المتخذة في هذا الموضع قد تكون قرارات فردية أو قرارات جماعية، وقد تكون روتينية أو غير روتينية أو استراتيجية أو ادارية وتشغيلية، وقد تكون عاجلة متكررة ولكنها تجمع بينها جميعاً صفة مشتركة وهي ضرورة أن تتخذ فيها قرارات من أجل تنفيذها

التخطيط:

- ١ - تحديد الأهداف الاساسية للادارة.
- ٢ - وضع الخطط والبرامج واختيار الأفضل منها
- ٣ - تحديد مدة الخطط.
- ٤ - تحديد الطرق والتقنية والأجهزة والمعدات والأفراد المطلوبة لاعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها
- ٥ - توفير المعلومات اللازمة للتخطيط.
- ٦ - تحديد مدى الاستفادة من العلوم والتكنولوجيا في معالجة المشكلة الطارئة

## التنظيم

- ١ - تحديد الحجم المطلوب للمنظمة ووحداتها الادارية المختلفة
- ٢ - درجة المركزية أو اللامركزية المطلوب تطبيقها
- ٣ - تقسيم العمل وتحديد درجة التخصص المطلوب Specialization and Division of labor
- ٤ - تحديد نطاق الرقابة أو الاشراف Span of control
- ٥ - الحدود التي يمكن أن نستخدم فيها المتخصصين أو غير المتخصصين Specialists or Generalists
- ٦ - مدى وحدود السلطات وتفويضها
- ٧ - درجة استخدام اللجان وحرية الاشتراك في القرارات.
- ٨ - موقف الادارة من التنظيمات غير الرسمية في المنظمة  
توفير الكوادر الادارية:

- ١ - نوعية الكوادر الادارية.
- ٢ - كيفية توفير الاداريين.
- ٣ - عملية تقويم الاداريين.
- ٤ - أساليب تطوير الاداريين.

## التوجيه والقيادة:

- ١ - درجة ومدى تطبيق الأسلوب الديمقراطي أو الاتوقراطي في التوجيه والقيادة
- ٢ - تحديد الوسائل التي ستتبع في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل.

- ٣ - كيفية تحفيز المشرفين والمديرين في الادارات الوسطى
- ٤ - هيكل الاتصالات ووسائلها
- ٥ - كيفية احياء الثقة والتعاون بين الأفراد والمجموعات والادارة
- ٦ - كيفية القضاء على المشاكل الخاصة بتضارب المصالح
- ٧ - أساليب الالتزام بالأنظمة واللوائح

### الرقابة

- ١ - تحديد أنواع المعايير الرقابية المطلوبة في مجالات النشاطات المتعددة من انتاج وتسويق وتمويل وأفراد.
- ٢ - تحديد الأساليب الرقابية المطلوب استخدامها.
- ٣ - تحديد وسائل المقارنة بين الخطط والنتائج
- ٤ - تحديد طبيعة وأنواع المعلومات المطلوبة للرقابة
- ٥ - توقيت اجراءات تصحيح الانحرافات.
- ٦ - تحديد وسائل مراقبة الأفراد.
- ٧ - تحديد مدى فعالية أساليب الرقابة في ضبط الانحرافات.

### المعلومات واتخاذ القرارات الادارية

#### الحاجة الى المعلومات

لكي يتم اتباع الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الادارية أو المعبر عنها (بخطوات أو مراحل اتخاذ القرارات) فانه لا بد من ضرورة توفر المعلومات عن المشكلة موضوع البحث، ففي كل مرحلة من

مراحل اتخاذ القرار لا بد من توفر المعلومات ، فالمدیر الذي تواجهه مشكلة معينة لا بد أن يجمع بعض المعلومات الهامة عن طبيعة هذه المشكلة ومسبباتها، وهو لكي يستوفي الحلول المناسبة (اختيار البدائل) لا بد له أيضاً من جمع المعلومات وقد تتطلب هذه المرحلة الرجوع الى الملفات والسجلات التاريخية داخل المنظمة أو الاستعانة بالمعلومات من خارج المنظمة، كذلك فان مرحلة تقويم البدائل والمقارنة بينها تتطلب مزيداً من التحليل والاستعانة ببعض المعلومات لكي تصل الى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الوصول الى حل أو اتخاذ القرار النهائي

نخلص من هذا أن المدير لا يستطيع في كثير من الأحيان اتخاذ القرار الا بعد تقصي الحقائق وجمع المعلومات وحتى لو اتخذ المدير قراراً مفاجئاً فهو لا يزال يحتاج الى المعلومات وقد تكون هذه المعلومات متوفرة مسبقاً في ذاكرته .

من ناحية أخرى فانه ليست كل المعلومات المتجمعة جيدة، وهنا يكمن دور المدير وتقديره في انتزاع أفضل المعلومات التي يمكن أن يبني عليها القرار

كذلك فان علاقة المعلومات باتخاذ القرارات ليست عملية مرتبطة بظهور المشاكل فقط ذلك أن المعلومات عنصر هام لاتخاذ القرارات سواء كانت هناك مشاكل أم لا، والقرارات لا تتخذ عندما تظهر المشاكل بل انها تتخذ يومياً وربما كل ساعة من خلال عمل المدير، والمدير الناجح هو الذي يحتفظ بقدر كبير من المعلومات



مصنفة ومبوبة ومحفوظاً بها في سجلات المنظمة ليتمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

ولنسأل الآن عن نوع المعلومات التي يجب على الإدارة أن تحتفظ بها أو تعمل على الحصول عليها بانتظام، ان هذه المعلومات تشمل مختلف جوانب الوظائف والنشاطات الادارية والانتاجية، وعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن أن تشمل المعلومات في منظمة أعمال الآتي.

- كمية ونوع المنتجات أو المستوردات وحجم المبيعات
- أين نبيع، وأين هي أسواقنا ومن هم عملاؤنا؟
- ما الذي سنبيعه في المستقبل، وأين، وما حجم المبيعات المتوقعة؟
- ما ممتلكات المنظمة من الأصول وأين مواقعها، وما هي أعمارها الاستهلاكية؟
- ما مديونية المنظمة، وما نسبة هذه المديونية الى رأس المال وكيف يتم تسديد القروض؟
- ما برامج الانتاج أو الاستيراد وهل هناك خطط موضوعة للمستقبل؟
- ما التكاليف التي تتحملها المنظمة لاتمام العمليات الانتاجية أو تقديم الخدمات؟

وهناك أيضاً بعض المعلومات التي قد لا تتوفر داخل المنظمة لأنها تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي لا نستطيع مراقبتها أو

التحكم فيها، ولكنها أيضاً تلعب دوراً هاماً في سياسات المنظمة وقراراتها الادارية.

وأمثلة هذه المعلومات:

- ما يتعلق بالظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع وخاصة بالنسبة لفرص العمل، والاسعار أو سوق الأموال.
- توقعات المستقبل لمجال العمل الذي تمارسه المنظمة الآن.
- خطوات ونشاطات المنافسين في ميدان الانتاج أو الخدمات.
- العملاء الحاليون والمتوقعون في المستقبل.
- التشريعات والأنظمة المؤثرة في مجال عمليات ونشاطات المنظمة

ان أهمية المعلومات للمدير هي أمر حتمي وهي وظيفة كل مدير، وكما أن السلع الجيدة تحتاج الى مواد خام جيدة، كذلك فان القرارات الناجحة تحتاج الى معلومات جيدة أيضاً.

### نظم المعلومات الادارية Management Information Systems

من المفترض أن تكون لدى المنظمات وخاصة الكبيرة منها وسائل ثابتة وعملية لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتقديمها للمدير عند الحاجة.

ونظم المعلومات الادارية كما يعبر عنها (كولبرت) تعني ببساطة الطريقة المنظمة في تقديم المعلومات لكل مدير وخاصة تلك

المعلومات والبيانات التي يحتاجها في الوقت المناسب، بالصورة التي يمكن ان تساعده وتدفعه الى اتخاذ قرار أو حدث معين<sup>(1)</sup>

ومن أجل ارساء قواعد ثابتة لنظم المعلومات الادارية فقد كان «العقل الالكتروني» Computer الوسيلة المثلى لتحقيق مثل هذا الهدف، ولقد ساهم العقل الالكتروني في السنوات الخمس والعشرين الأخيرة في أحداث ثورة في نظم المعلومات الادارية، حتى أن بعض الباحثين وصفوه بأنه يعد «أهم حدث ساهم في تطور الادارة بعد الثورة الصناعية»<sup>(2)</sup>

وقبل «العقل الالكتروني» كثيراً ما كانت المنظمات تتخذ قرارات دون الحصول على معلومات كافية بسبب بعض المعوقات مثل الجهد والوقت التي تحتاجها عملية جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وهي معوقات أمكن التغلب عليها «بالعقل الالكتروني» بسبب قدرته الخارقة على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها لاستعمالها عند الحاجة وهي عملية لو تركت للجهود البشرية لأخذت الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، وقد تستمر لشهور وربما لسنوات دون الوصول الى نفس الدقة في النتائج التي يقدم لنا بها هذا الجهاز خدماته

---

1- Bertram Colbert, "The Management Information System" Management Services, Vol. 4, No. 5 (September-Oct. 1967), p. 16.

2- Robert Murdik and Joel Ross, Information System for Modern Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1971) p. 548.

ولقد استخدم العقل الالكتروني في البداية كوسيلة لحفظ المعلومات وللعمليات الحسابية وهي استخدامات مازالت شائعة في كثير من المنظمات غير أن بعض المنظمات الرائدة استطاعت أن تستغل خدمات الكمبيوتر الى أقصى مدى في توفير المعلومات وتحليلها واعتبرت أن الكمبيوتر هو بؤرة النشاط في كل ما يتعلق بنظم المعلومات الادارية .

ومن ناحية أخرى فان دور العقل الالكتروني لا يقتصر على تقديم المعلومات فقط بل انه يمكن أن يساعد المدير في اتخاذ القرارات الروتينية والطارئة عن طريق تحليل هذه المعلومات وتحديد البدائل والمقارنة بينها ثم اختيار الأفضل ويوضح لنا الشكل رقم (٢) كيفية استخدام العقل الالكتروني في جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها

وفي مجال القرارات الروتينية فان العقل الالكتروني قد يستعمل في برمجة عمليات توفير المواد والتأكد من توفرها في المخازن لاستخدامها عند الحاجة، ففي صناعة السيارات مثلا يمكن ومن خلال المعلومات المخزونة في العقل الالكتروني التأكد من وصول جميع أجزاء السيارة من مواقع العمل المختلفة الى موقع التجميع بالكمية المناسبة والوقت المناسب<sup>(١)</sup>

---

1 "A Lot More Computers in Detroit's Future" Business Week, No. 2179 (June 5, 1971), p. 84.

أما في مجال القرارات الطارئة فان مساعدته للادارة تتمثل في قدرته على اعادة خلط المعلومات والبيانات المخزونة وتبويبها وتصنيفها ثم تقديمها للمدير في صورة واضحة ومبسطة، بل ان الجليل الجديد من هذه العقول يستطيع أن يقدم للمدير معلومات في شكل صور أو رسومات بيانية أو خرائط أو نماذج، أو احصائيات من أجل مساعدة المدير للوصول الى القرارات المناسبة، ولعل أهم خدمة يقدمها «العقل» اليوم في مجال القرارات الادارية الطارئة هو مساعدة المدير الفورية وبالأساليب الكمية أو بأسلوب (نماذج التماثل Simulation Model) وهي حالات أو مشاكل مشابهة للمشكلة موضوع القرار<sup>(1)</sup>

غير أن هذه المساعدات العظيمة للعقل الالكتروني في مجال المعلومات الادارية لا تخلو أيضاً من العيوب ولعل أهم هذه العيوب ما يلي:

١ - قد تتوقع الادارة في أحيان كثيرة أن يقوم العقل الالكتروني نفسه بهذه القرارات، متناسية في ذلك أن مهمة هذا العقل هي توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار وليس اتخاذ القرار في حد ذاته، وان هذه المهمة هي أولاً وأخيراً هي مهمة المدير وهي صلب واجباته.

---

1 Kenneth Shostack and Charles Eddy, "Management by Computer Graphics". Harvard Business Review, Vol. 49, No. 49 (Nov.-Dec. 1971), pp. 52-61.

٢ - وعلى الرغم من أن الافتراض المبرر لاستخدام العقل الإلكتروني هو قدرته الفائقة على تخزين كمية ضخمة من المعلومات الإدارية، إلا أن هذه الميزة قد أصبحت عيباً أيضاً، نظراً لأن هذه المعلومات قد تفيض عن حاجة المدير، وكذلك عن وقته المتوفر للاطلاع عليها، ونادراً ما قد يستطيع المدير أن يرجع لهذه المعلومات الزائدة بسبب عامل الوقت<sup>(١)</sup>

٣ - إن الهدف عادة من استخدام العقول الإلكترونية هو إما تخفيض التكاليف أو زيادة حجم الإيرادات، غير أن الاعتماد المتزايد من قبل الإدارة على الكمبيوتر ربما قد يزيد من تكاليف استخدامه، ومن ثم تصبح عملية توفير المعلومات الإدارية عملية مكلفة، وقد لا تكون جميع المعلومات مطلوبة أو ملحة بالنسبة لاتخاذ قرار معين في وقت معين.

٤ - وأخيراً فإن التماذي المفرط في استخدام العقل الإلكتروني في تخزين المعلومات وتحليلها قد يشمل قدرة الأفراد في الابداع والابتكار والتصرف وكذلك يجعل الإدارة أسيرة هذا العقل، فلو حدث مثلاً أن تعطل هذا العقل أو توقف المسئول عن تشغيله (المبرمج) فقد يربك هذا الإدارة وتضطر لاتخاذ القرار على ضوء معلومات غير دقيقة أو متكاملة.

---

1 William H. Sihler, "Toward Better Management Control System". California Management Review, Vol. 14, No. 2 (Winter 1971), p. 37.

## أساليب اتخاذ القرارات

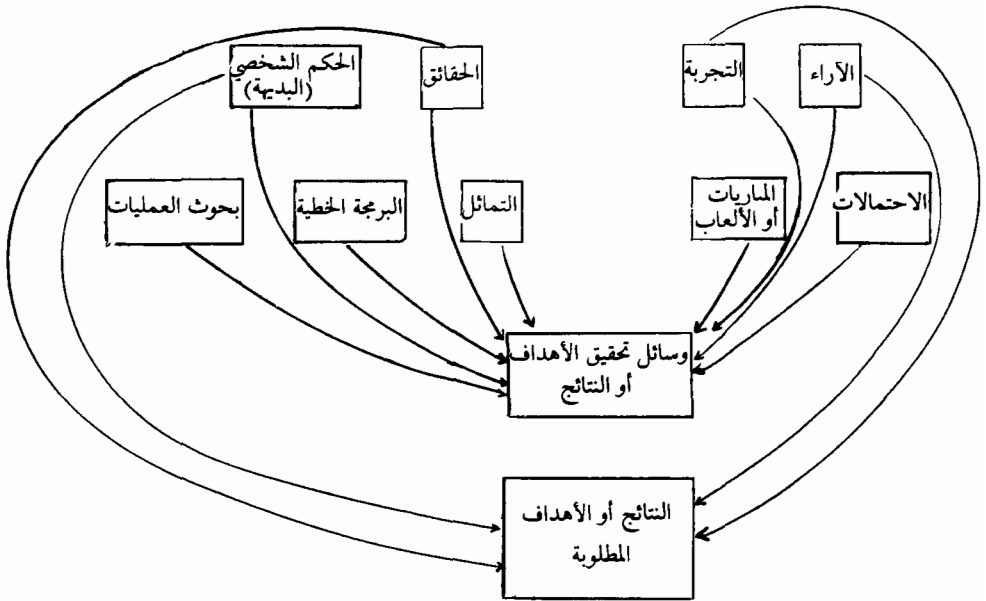
تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الادارية من الأسهل الى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي ازاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات وتترج بعد ذلك هذه الوسائل في الصعوبة لتصل الى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة كما سنرى فيما بعد.

ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير أيضاً، وعموماً يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف بل ان كل ظرف يميل نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، أي أنه بمعنى آخر فان اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر هي رأي المدير وتقديره للموقف، طبيعة المشكلة، طبيعة الظروف الحاضرة، وكذلك الامكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب

ومن أجل أن نعطي صورة واضحة لأساليب أو وسائل اتخاذ القرارات فاننا سنصنفها الى قسمين: القسم الأول تحت مسمى الأساليب النظرية، والقسم الثاني الأساليب الكمية، ويشمل القسم الأول من الأساليب: الحكم الشخصي للمدير، الحقائق، التجربة،

والآراء الهامة، أما القسم الثاني فيشمل: أدوات بحوث العمليات مثل البرمجة الخطية، التماثل، نظرية المباريات، والاحتمالات وسنكتفي في هذا الجزء باستعراض الأساليب النظرية في اتخاذ القرارات.

وتعتبر الوسائل الأربع الأولى وسائل مساعدة في تحديد الوسائل والنتائج المطلوبة معا، أما الوسائل الخمس الأخيرة فتستخدم كأسلوب مساعد للوصول الى تحقيق الأهداف أي أنه بمعنى آخر بينما يكون استخدام الأساليب الأربعة الأولى لتحديد الأهداف أو النتائج المطلوبة فإن الأساليب الخمسة الأخيرة تستخدم لتحديد الطرق التي توصل لتحقيق الأهداف ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (٢) يوضح أساليب اتخاذ القرارات وعلاقتها بالوسائل والنتائج المطلوبة المصدر: Terry, Op. cit., p. 133.



وكما يتضح من الشكل (١) فان الأساليب الأربعة الأولى - وهي : الآراء، التجربة، الحقائق، والحكم الشخصي للمدير (البديهية) - يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف أو النتائج، وكذلك في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف، أما الأساليب الخمسة الأخرى - وهي: الاحتمالات، المباريات أو الألعاب، التماثل، البرمجة الخطية، وبحوث العمليات - فيمكن استخدامها في القرارات الادارية الخاصة بتحديد الوسائل الموصلة لتحقيق النتائج أو الأهداف المطلوبة.

## الأساليب النظرية أو غير الكمية

### ١ - الحكم الشخصي أو البديهية Intuition

ان المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظرة المدير للأمور وتقديره والتي تبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية، وتنطلق من التكوين النفسي، والأفضلية، والتأثر بمجريات الأحداث، والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة انما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة، وقد لا تكون كل القرارات التي يتخذها المدير باستخدام هذا الأسلوب من طبيعة واحدة، ولكن قد يلاحظ وجود نمط معين أو صفة مشتركة لكل القرارات التي يتخذها المدير من هذا النوع

ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظراً لأنه أسلوب غير علمي قياساً بالأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية، ولعل دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير وخاصة المواقف الانسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف الانسانية، ولهذا الأسلوب مزايا ومساوئ يمكن تلخيصها على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

المزايا وتشتمل:

- ١ - الوصول الى قرار في أقصر وقت ممكن.
- ٢ - فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود.
- ٣ - استغلال المقدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.

العيوب وتشتمل:

- ١ - قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.
- ٢ - قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار
- ٣ - قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ننظر اليها

٢ - الحقائق: Facts

وتعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، والقول بأن (القرارات لا بد أن تستند على الحقائق)، هو قول شائع ومقبول،

---

1 Ibid., p. 131.

وحيث تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند اتخاذ القرار في كل وقت يجب فيه اتخاذ قرار ازاء موقف أو مشكلة معينة، الأمر الذي قد يؤدي أحياناً بالمدير الى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة، وحتى لو توفرت الحقائق فإن اختيار الصالح فيها لاعتماده في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار.

ان اعتماد الحقائق والمعلومات المتوفرة عن الانتاج والبيع والرقابة يساعد بلا شك المديرين على اتخاذ القرارات في هذه المجالات، ولكن على المدير أيضاً أن يستخدم حكمه الشخصي وتقديره للأمور بالاضافة الى هذه الحقائق

### ٣ - التجربة : Experience

تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات اذ مما لاشك فيه أن هناك كثيراً من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة، فاذا كانت تلك القرارات قد أدت الى نتائج طيبة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية، وعلى سبيل المثال لو أن أحدنا في موضع لاتخاذ قرار بشراء سيارة معينة فانه بلاشك قد يعود لتجاربه السابقة في هذا المضمار، وقد يجد بالتالي أنه من خلال تجاربه يجذب شراء نوع معين من السيارات دون غيره.

وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار، فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما، وعلى ذلك فإن على المدير ألا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لا بد أيضاً أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور، فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهرياً ولكنها تحمل في طياتها عناصر جيدة تحتاج الى وسائل إضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار بحلها أو علاجها

#### ٤ - الآراء . Considered Opinions

يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه المدير، ومن هذا المنطلق قد يقوم بعرض قراره المبدئي على زملائه في العمل لأخذ وجهة نظرهم ازاءه حول اقراره أو تعديله أو حتى صرف النظر عنه، وحتى يتم الوصول الى القرار الأنسب فإن العملية قد تتطلب الاستعانة بالعديد من البيانات والاحصائيات لاستخراج المناسب منها الذي يمكن الاستعانة به والاستناد اليه في اتخاذ القرار.

ان الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوباً أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية.

# واجبات وعمليات سلاح الحدود في الولايات المتحدة الأمريكية

السيد روجر براندميول(\*)

السيد بني باروم(\*\*)

## المقدمة

سيشمل هذا البحث إسهاباً في الموضوعات الآتية:

- أ - التعريف بمهمة وواجبات سلاح الحدود.
- ب - التدريب وبرامجه المتعددة في سلاح الحدود.
- ج - العمليات الخاصة المستخدمة في سلاح الحدود.
- د - المعدات الحديثة المستخدمة في سلاح الحدود.

وبعدئذ يمكننا ان نناقش موضوعات أخرى مثل العمليات

الخاصة التي نستعملها

أ - تعريف بمهمة وواجبات سلاح الحدود:

تعد دوريات الحدود في أمريكا القوة الرسمية المتحركة والذراع التنفيذية لإدارة الهجرة والجنسية في الولايات المتحدة الأمريكية،

---

(\*) مدير سلاح الحدود الأمريكي.

(\*\*) مدير التدريب بسلاح الحدود.

والواجب الرئيسي لأفراد هذا السلاح في أمريكا هو منع وكشف التهريب والدخول غير المشروع للأجانب، ويشمل هذا الواجب مراقبة حوالي ٨٠٠٠ ميل من حدودنا الدولية وساحل الخليج، ودوريات الحدود تنقسم الى ٢٠ وحدة جغرافية والى ١٢١ قسماً بقوة رسمية تبلغ ٢,٤٩٨ ضابطاً وجندياً

ولاعطاء فكرة بسيطة عن مهمتها ونشاطها فقد تمكن سلاح الحدود قبل سنوات قليلة من القبض على ٨١٩,٩١٩ متسللاً من بينهم ١١,٠٠٠ مهرب أجنبي وأكثر من ٥٠٠٠ وسيلة نقل كانوا يستخدمونها بالاضافة الى كميات كبيرة من المخدرات بصحبة هؤلاء المهربين.

ويجب على جميع قوات الحدود في الولايات المتحدة قبل دخولهم الخدمة استكمال دراستهم بأكاديمية دوريات الحدود لمدة تمتد الى ١٧ أسبوعاً ويشمل برنامج التدريب دراسة اللغة الأسبانية ونظام الهجرة، قوانين الجنسية، القانون الجنائي، التدريب على استعمال الأسلحة النارية الى آخره من التدريبات الهامة.

وبعد استكمال الدراسة يظل الفرد في الخدمة تحت التمرين والاختبار لمدة عام حتى يتم تقويمه وتعيينه بصفة دائمة في خدمة سلاح الحدود، واستكمالاً لدراسة الأكاديمية فإن هناك تدريبات أخرى للأفراد والمشرفين والمديرين يحصل عليها افراد السلاح بصفة دورية أثناء عملهم.

وتشمل أهداف سلاح الحدود الأمريكي العمليات الآتية:

- ١ - مراقبة خط الحدود.
- ٢ - مراقبة وتفتيش المزارع والعزب.
- ٣ - دوريات المدن.
- ٤ - تفتيش وسائل النقل.
- ٥ - نقط تفتيش الطرق السريعة.
- ٦ - مراقبة أطقم العاملين المشتبه في دخولهم غير المشروع للبلاد.

والحاقا لعملياتنا الرئيسية فان لسلاح الحدود فرقة مباحث خاصة بمنع التهريب وتعمل هذه الفرقة بالتعاون مع بقية أفراد السلاح العسكريين في ضبط قضايا التهريب مع التركيز على أعمال التحريات الخاصة بالتعرف على زعماء عصابات التهريب وفي عمليات مراقبة الحدود فإن دوريات الحدود تستخدم معدات مختلفة تشمل ماياتي:

- ١ - سيارات عادية أربعة أبواب.
- ٢ - سيارات مجهزة ضد الغرز مثل سيارات الجيب، اللوريات، والناقلات.
- ٣ - حافلات.
- ٤ - دراجات نارية (موتورسيكلات)
- ٥ - طائرات ذات أجنحة وطائرات عمودية (هيلوكبتر).
- ٦ - خيول.

ولأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة فان دوريات الحدود تستخدم أحدث الوسائل العلمية وتشمل:

- ١ - جهاز السنسور وهو جهاز يوضع تحت الأرض ولا يرى بالعين ويعطي أصواتا معينة عند اقتراب أحد الأفراد أو محاولة اختراق الحدود سواء سيراً على الأقدام أو بالسيارات.
- ٢ - جهاز الرؤية بالأشعة فوق الحمراء ويساعدنا على الرؤية البعيدة.
- ٣ - جهاز الرؤية الليلية بما فيه من مناظير مقربة ومكبرة
- ٤ - جهاز التلفاز ذا الاضاءة الخافتة للتصوير الليلي.
- ٥ - جهاز الرادار الشخصي

## تنظيم سلاح الحدود الأمريكي

ينقسم سلاح الحدود في الولايات المتحدة الأمريكية الى ٢١ قطاعاً جغرافياً كما يشمل ١٢١ مركزاً ادارياً، موزعة توزيعاً استراتيجياً بالقرب من نقاط عبر الحدود المعروفة لدينا، فتوجد ثمانية قطاعات على الحدود الأمريكية الكندية، وثمانية على الحدود المكسيكية، والباقية في داخل البلاد.

وبالرغم من وجود هذه المراكز والقوات فحالات التسلل الى الولايات المتحدة من الشمال والجنوب تستمر على مدار السنة وكلما تمكنا من سد احدى الثغرات قام المتسللون بفتح ثغرات أخرى وربما في نفس الليلة، فهؤلاء المتسللون يسيرون عادة مئات الأميال حتى



يصلوا الى الحدود الأمريكية ولن يضيرهم السير لمسافة أخرى واختراق الحدود عند نقطة جديدة بعيدة عن مراكز دوريات الحدود، هذا وتقوم عصابات التهريب بصفة مستمرة بتغيير نقط عبورها حتى ينفذوا من النقاط الضعيفة وغير المعززة بدوريات الحدود، ولذا نضطر الى ان نواصل الضغط على كافة امتدادات الحدود طول الوقت ويتمركز أغلب قوات الدوريات في بلادنا على حدودنا الجنوبية مع جمهورية المكسيك حيث تستمر محاولات التهريب بشكل مكثف ولذا فتجد أن ٨٣٪ من قواتنا (١٩٤١ ضابطاً وفرداً) موزعين على طول هذا الخط بينما يتمركز الباقيون (١٧٪) على الحدود الكندية ومنطقة الخليج

هذا ويجب أن نأخذ في الاعتبار عند تحديد قوات الدوريات نسبة من يكونون منهم في اجازات أو راحات أسبوعية، ومن منهم في دورات تدريبية، ومن منهم في أعمال خاصة، والنسبة المعتادة للمشرفين والمدراء، وبناء على ذلك نجد ان عدد الضباط والقوات العاملة على طول الحدود سواء الشمالية منها أو الجنوبية لا يتعدى ٤ فرد في أي وقت من أوقات النهار أو الليل، وهذا في رأيي عدد ضئيل للغاية لا يساعد على تحقيق ما نبغيه من أهداف المراقبة والمنع

### عمليات دوريات الحدود

تشمل هذه العمليات أنواعاً عديدة أهمها:

- أ - عمليات مراقبة الخط.
- ب - عمليات تفتيش المزارع والعزب.

- ج - عمليات دوريات المدن  
د - عمليات تفتيش وسائل المواصلات  
هـ - عمليات مراقبة الطرق السريعة.  
وسنبحث كلا من هذه العمليات على حدة.

#### أ - عمليات مراقبة الخط:

تعتبر عمليات مراقبة خط الحدود العصب الرئيسي لأعمال سلاح الحدود وتتم المراقبة بالطبع في المواقع الثابتة على الحدود الدولية وعلى ساحل الخليج حيث تعد خط الدفاع الأول ضد الأجانب الذين يحاولون دخول البلاد بالطرق غير المشروعة.

وكما سبق ذكره تزود هذه المواقع بكافة المعدات والتجهيزات وأجهزة الاتصال الكفيلة بمنع محاولات العبور غير المشروع والقبض على هؤلاء الذين يحاولون التسلل.

وتهدف عمليات مراقبة الخط الى:

- ١ - منع وردع المتسللين واعادتهم الى بلادهم من حيث أتوا.
- ٢ - ضبط المتسللين من هذه النقاط قبل انتشارهم في داخل البلاد.
- ٣ - تنظيم عبور المسموح لهم بالعبور وانتظام قوافل سفرهم.

#### ب - تفتيش المزارع والعزب:

إن الغرض الرئيسي من هذا النوع من العمليات هو التأكد من ان العمال الذين يعملون بتلك المزارع متواجدون بها بصفة

مشروعة، هذا وتوجد هذه المزارع والعزب بصفة عامة بالقرب من الحدود الجنوبية حيث يتسلل الكثير من العمال الزراعيين بقصد العمل المتوفر بتلك المزارع هذا وتعد تلك المزارع في حالات اخرى كمناطق انتظار لهؤلاء المتسللين يعملون فيها حتى يوفرون قيمة السفر لسواحل البلاد، وتقوم دوريات الحدود بتفتيش تلك المزارع والعزب بصفة دورية لمنع تجمع هؤلاء المتسللين.

#### ج - عمليات دوريات المدن :

تقوم هذه الدوريات بتفتيش المناطق المسكونة بقصد معاونة عمليات مراقبة الخط وضبط هؤلاء الذين تمكنوا من التسلل داخل المدن، وفي كثير من الأحيان يتجمع هؤلاء المتسللون في شقة مستأجرة أو منزل في أطراف المدينة حتى يتهيأ لهم الجو لمواصلة السفر لداخل البلاد.

ومن الضروري استمرار هذه الدوريات كعملية ضاغطة ضد عصابات تهريب الأجانب ومنع تلك المدن من استيعاب مجموعة من المتسللين وهو ما يؤدي في النهاية الى تضخم مشكلة التهريب.

#### د - عمليات تفتيش وسائل المواصلات .

والغرض الرئيسي لهذه العمليات هو ضبط المتسللين الذين يعبرون الحدود وذلك قبل انتقالهم بصفة حاسمة الى داخل البلاد، وتقوم هذه الدوريات بتفتيش محطات السكك الحديدية ومحطات الحافلات وناقلات المحاصيل ووسائل الانتقال الأخرى.

## هـ - عمليات مراقبة الطرق السريعة .

الغرض الأساسي من تفتيش ومراقبة المواصلات في الطرق السريعة هي التأكد من أن جميع الأشخاص سواء في السيارات الخاصة أو الحافلات أو أي نوع آخر من أنواع المواصلات القادمة من مناطق الحدود من ان جميع هؤلاء الأشخاص مواطنون أمريكيون أو يحملون اقامة قانونية في البلاد والقبض على المهربين والأشخاص الذين تمكنوا من دخول البلاد عبر الحدود خلسة ، وتعتبر عملية مراقبة الطرق السريعة خط الدفاع الأخير في مراقبة الهاربين عبر الحدود وقد ايدت المحكمة الفيدرالية سلطة هذه الدوريات تحت بند ٢٨٧ من قانون الهجرة والجنسية الأمريكي

## التدريب وبرامجه المتعددة في سلاح الحدود.

انشئت أكاديمية سلاح الحدود عام ١٩٣٤م في منطقة الباسو Albaso بولاية تكساس وبدأ التدريب بفصل صغير شمل ٣٢ ضابطاً ومنذ ذلك الحين قامت الأكاديمية بتخريج ١٤٥ فصلاً، وفي عام ١٩٦١م نقلت الأكاديمية الى مدينة لوس فرزنوس Losfresnos بولاية تكساس ثم مؤخراً في ١٩٧١م تم ضمها الى الأكاديمية العامة لتدريب قوات الأمن الفيدرالية في مدينة جلنكو Glenco بولاية جورجيا، ويقوم بالتدريس في الأكاديمية ضباط متخصصون من الأكاديمية العامة مع ضباط متخصصين من سلاح الحدود نفسه

ويبدأ تدريب الضابط المبتدئ في سلاح الحدود بإتمام الدورة الرئيسية ومدتها ١٧ أسبوعاً وتشمل العديد من الدراسات بجملة ٦٨٨ ساعة دراسية مقسمة بين ثلاثة مناهج متوالية، أولها المنهج العام وثانيها المنهج المتقدم وثالثها المنهج المتخصص، وسنشرح فيما يلي المواد التي تدرس في كل منها وعدد الساعات التي يمضيها المتدرب به

### أولاً - المنهج العام لأكاديمية سلاح الحدود

عدد الساعات	المنهج
١	- الصحة والقوة البدنية
٢	- تقديم لأعمال الحدود
١	- لغة اسبانية
١	- قوانين الهجرة والجنسية
٣	- دراسة قانونية
٢١٦	- اللغة الأسبانية
١٥٠	محاضرات بالفصول
٣٦	قواعد اللغة
٣٠	المحادثة
٢٤	- قانون الجنسية
٧٢	- قانون الهجرة
٢٠	تصنيف الأجانب
٢٤	معاملة الأجانب

- ١٨ - القانون الاداري
- ١٢ - القانون الجنائي
- ٢ - تنظيمات مصلحة الهجرة والجنسية
- ٢ - خدمة العاملين
- ٤ - كفاية عسكرية
- ١ - دور رجال الحدود
- ٢ - تعليمات الترحيل واجراءات السفر
- ١ - الأمن العام
- ١ - خدمة جمع المعلومات
- ١ - عمليات الدوريات الراكبة السيارات
- ١ - خدمات عامة
- ٦ - نظام الاستثمارات والمراسلات
- ١٨ - معاملة الأجانب
- ١ - أنظمة الدخول والتأشيرات
- ٢ - مراجعة الجوازات
- ٣ - تزوير الوثائق
- ٢ - التحقيق مع المقبوض عليهم
- ١ - مقاومة التهريب
- ١ - أنظمة المراقبة والتمييز
- ١ - اتصالات لاسلكية
- ١ - اختبار معلومات

١	- نظام تفتيش السيارات
١	- دوريات المدن
٢	- مراقبة الخطوط والعلاقات الدولية
٢	- أنظمة المرور
٢	- تفتيش القطارات
٢	- تفتيش المزارع والعزب
١	- اختبار معلومات
١٢	- أنظمة الجمارك واجراءات التفتيش
٢	- المعدات المستخدمة
١	- انتهاء التدريب والختام
١	- تخرج الدارسين
٤٢٨ ساعة	المجموع (عدد الساعات)

## ثانياً المنهج المتقدم لتدريب ضباط سلاح الحدود

عدد الساعات	المنهج
٢	- الجهاز التنظيمي لوحدة مراقبة الحدود
٣٢	- واجبات الأفراد.
١	تقديم
٢	مبادئ العمل وقيمه
٣	نظم العمل والواجبات
٨	الاتصالات

٣	السلطات والصلاحيات
٥	اعباء الوظيفة ومتاعبها
٣	الاتصالات الدولية
٢	معاملة السيدات
٤	ثقافة لاتينية ومكسيكية
١	تقويم دراسي
٣٢	المجموع
٥	- قانون دستوري
٢	- الحقوق المدنية
٤	- القبض والملابسات القانونية للتفتيش
٤	- كتابة التقارير
٢	- البصمات وأساليب معاملتها
١	- المخدرات ووسائل ضبطها
٨	- قانون المستخدمين
٢	- الاضرابات والمشاغبات
٢	- اختبار
٦٦	المجموع
	ثالثاً: المنهج المتخصص:
١١٠	- تنمية المهارات الفردية
٥٢	- تنمية مهارات استخدام الأسلحة
٣٢	- تنمية مهارات قيادة السيارات
١٩٤	



## اجمالي ساعات التدريب لضباط سلاح الحدود الأمريكي

٤٢٨ ساعة للمنهج العام
٦٦ ساعة للمنهج المتقدم
١٩٤ ساعة للمنهج المتخصص
٦٨٨ ساعة

هذا ويتطلب برنامج التدريب بأكاديمية سلاح الحدود اجتياز كافة الاختبارات بحد أدنى قدره ٧٠٪ من نهائي الدرجات وتقرر لجنة خاصة ما يتبع في شأن المتدربين الذين يفشلون في الحصول على الحد الأدنى للنجاح، وفي غالب الأحيان يطالب المتدرب باعادة ما رسب فيه من مواد مرة واحدة  
وإذا رسب مرة أخرى فيستبعد نهائيا من عداد السلاح

### ج - العمليات الخاصة المستخدمة في سلاح الحدود.

وتنقسم هذه العمليات الخاصة الى ثلاثة أنواع

- ١ - عمليات مقاومة مهربي الاشخاص
- ٢ - عمليات جمع المعلومات والتحريرات
- ٣ - المعمل الجنائي الخاص بسلاح الحدود.

## ١ - عمليات مقاومة مهربي الأشخاص:

إن التشديد على حظر دخول المتسللين الى بلادنا ليدعو في غالب الأحيان الى ان يستخدم هؤلاء الأفراد تنظيمًا قائمًا يساعدهم على تنفيذ مخططاتهم ، وكلما زاد تشددنا في مراقبة الحدود كلما لجأ هؤلاء لمساعدة عصابات التهريب الدولية ووقعوا في قبضة زعمائها الطامعين في جمع المال نظير تعريض هؤلاء الجهلاء لخطر الضبط ومصادرة ما دفعوه من مال لهؤلاء المهربين وتقع مسئولية مراقبة وضبط هذه التنظيمات بصفة رئيسية على عاتق ضباط دوريات الحدود خصوصا الموزعين منهم في خدمة خط الحدود.

### تصنيف مهربي الأشخاص

يمكن تصنيف مهربي هؤلاء كمايلي

زعيم العصابة:

هذا هو الشخص الذي يتحمل مسئولية نجاح عملية التهريب ووصول المتسللين وذلك بالتعاون مع معاونيه في خدمة العصابة

ويحصل زعيم العصابة على أكبر قدر من الكسب بالاضافة الى حرصه على عدم ضبطه او وقوعه في ايدي رجال الدورية، ونادرا ما يقوم الزعيم بالاشتراك شخصيا في عمليات التهريب بل يبقى عادة خارج خط الحدود وغير معروف للمتسللين المرغوب تهريبهم

## أفراد الاتصال:

هؤلاء هم الأشخاص الذين يعملون تحت قيادة زعيم عصابة التهريب وهم يقيمون خارج الولايات المتحدة حيث يتولون الاشراف المباشر مع الأجنبي الذي يرغب في تهريبه، وغالبا ما يتواجدون في أماكن معروفة للقاء في الفنادق الرخيصة أو في أماكن أخرى مثل الحدائق العامة أو الميادين حيث يتجمع هؤلاء الراغبون في التسلل.

## المهرب

هذا هو الشخص المسئول عمليا عن عملية التهريب وتوصيل الأجنبي عبر الحدود الى داخل البلاد، وفي العصابات الصغيرة قد يكون هو الزعيم أو أحد أفراد الاتصال وغالبا ما يكون هذا الشخص سائق سيارة، قائد مركب، أو مرشداً متخصصاً في عبور الأراضي، الغابات، البحيرات، أو الأنهار، وغالبا ما يرافق المهرب جماعات المتسللين حتى يصل بهم الى منافذ الحدود ويرشدهم الى سلك التسلل الذي يجده أقل مراقبة

## مسئول النقل

وهو الشخص الذي يتسلم المتسلل عند مكان عبوره وتوصيله لداخل البلاد مع علمه بالطبع بأنه متسلل وتواجده في البلاد بصفة غير مشروعة، وعادة ما يستخدم مسئولو النقل سيارات، شاحنات، طائرات، أو قطارات السكك الحديدية.

## مسئول الاخفاء:

هو الشخص الذي يعطي المساعدة للأجنبي في نقله غير القانوني وتوصيله لمكان الوصول داخل الولايات المتحدة او مكان تسليمه وهو غالبا الشخص الذي يعمل في مكان وصول المتسلل أو من يعطيه مكانا للراحة والنوم ويخفي أخباره عن السلطات

## وسائل تهريب الأفراد:

ليس هناك شكل واحد لعمليات تهريب الأفراد، فكما ذكرنا سابقا تتم هذه العمليات في صور مختلفة حسب تصور المهربين وافراد الاتصال ومسئولي النقل الخ ، وكثيرا ما يخلق هؤلاء المهربون حيلة ذكية لتنفيذ مآربهم ومنها مايلي.

- أ - استخدام جوازات سفر واستمارات مزورة.
- ب - التسلل من مراكز العبور الشرعية أثناء فترات الازدحام الشديد.
- ج - التخفي في داخل السيارات أو تحت الشاحنات أو بين المحاصيل المنقولة على ظهورها واحيانا على سطح القطارات العابرة للحدود.
- د - التسلل باستخدام الطائرات الصغيرة التي ينظمها المهربون.
- هـ - السفر بحرا والتخفي داخل دورات المياه بالسفن او على أسطحها

وقد وجدنا أثناء ممارستنا لهذه العمليات مدى الضيق والكرب الذي يتعرض له المتسللون متى سقطوا في أيدي تلك العصابات فوجدناهم مثلاً مخبأين في أماكن ضيقة لا تكان تسعهم، فمثلاً وجدناهم تحت كراسي السيارات، بداخل فجوة محرك السيارة، وبداخل الصناديق الخلفية للسيارات، وبداخل شحنات من الأخشاب والقمامة.

وتختلف وسائل الدفع بين المتسلل والمهرب، فأحياناً تدفع مقدماً قبل السفر وأحياناً أثناء الطريق وأحياناً أخرى بعد وصول المتسلل واستلامه للعمل، وفي أحيان أخرى وجدنا تأمراً بين المهرب وصاحب العمل المستور لهؤلاء المتسللين يدفع الأخير بمقتضاه للمهرب جزءاً كبيراً من أجر العامل المتسلل هذا ويلزم المهربون المتسلل ألا يفصح عن وسيلة دخوله

### وسائل تهريب الأفراد:

الأشخاص السابق ذكرهم بعاليه قد استخدموا عملية تهريب الأشخاص للولايات المتحدة في ظروف مختلفة. فانه لا يوجد حدود لإدارة الهجرة على المهربين حيث انهم دائمو تغيير المكان والوسيلة المتبعة والوقت وذلك في تهريب الأشخاص. كمجموعة من الأشخاص يمكنهم التعرف والدخول للولايات المتحدة في أماكن وأوقات مختلفة مع تنوع وسيلة المواصلات وطريقة الدخول.

بعض الأجانب يتمكنون من عبور خط المراقبة بمساعدة او بدون مساعدة احد، بينما البعض يدخل البلاد بمستندات مزورة، تم تزويرها بمعرفة المهربين.

البعض الآخر يتمكن من الدخول في صحبة المهربين من الموانئ والمطارات في ساعات الزحام الشديد على أنهم من الأمريكيين.

البعض الآخر يتفق على التجمع في مكان محدد لحين اخذهم بمعرفة المهرب او معاونه لنقلهم الى جهات وصولهم. جميع وسائل المواصلات المختلفة استعملت في عملية التهريب منها السيارات، الشاحنات الصغيرة، الحافلات، المراكب الصغيرة والطائرات الخاصة

أحياناً بدون مساعدة أحد. يتمكن بعض الأجانب من ركوب الطائرات أو المراكب خلسة دون علم العاملين بالركب أو الطائرة.

وجميع الطرق والحيل التي يمكن استخدامها لكي يمكن للشخص دخول البلاد دون رؤيته أو الاشتباه فيه قد تمت بواسطة المهربين.

وجميع الطرق والحيل الحديثة المستخدمة في التهريب قد تم اكتشافها فعلا بمعرفة رجال دوريات الحدود، منها استخدام سيارات للاستكشاف تسير في المقدمة لمعرفة رجال الحدود وأماكنهم وأحيانا

يجعلون الأجانب يملون حول وخارج أماكن التفتيش أو يجعلونهم يملون في أوقات الزحام على أساس أنهم من الأمريكيين وذلك خلال نقاط التفتيش.

ويمكن للأشخاص الاختباء في أي مكان حيث وجد البعض مخبئاً أسفل مقعد سيارة وبين مبرد السيارة وقاعدة المحرك، كما وجدوا داخل تانك سيارات البنزين سواء ضبط بمعرفة رجال الوردية أو لم يضبط، ويتم ذلك عادة تحت التهديد بالانتقام منه أو كشف أمره لرجال الشرطة كما وجدنا ان الكثير من هؤلاء المهربين يستمرون في استنزاف أجور من ساعدوهم على التسلل لفترات طويلة بدون نهاية.

**نشاط ودوريات الحدود في كشف عصابات التهريب:**

تتطلب مكافحة عصابات التهريب جهوداً مكثفة من قبل دوريات الحدود بالإضافة الى معدات خاصة ومهارات عالية ينبغي توفرها بين رجال الحدود، ولذا فيقوم المسئولون بإدارة سلاح الحدود ببذل جهد كبير في مجالات البحث والتخطيط ومراجعة القوانين وإعادة تقويم العمليات المستخدمة وتحديثها حتى يتمكنوا من سبق زعماء العصابات وكشف أساليبهم.

ونظراً لأن تهريب الأفراد يعد جريمة جنائية حسب احكام القانون الأمريكي فتعمد سياسة السلاح دائما الى القبض على هؤلاء المهربين واتهامهم جنائيا أمام المحاكم المختصة فورا، ويعتبر ذلك

عملا رادعا لمن تسول له نفسه ان يتكسب من هذه الوسيلة، ولكن ذلك يتطلب في نظام التقاضي الأمريكي ان يتمكن رجال الدورية من تقديم الأدلة الكافية لادانة هؤلاء المتهمين بدون ظل من الشك، وتشمل هذه الأدلة بالطبع شهادة رجل الدورية مؤيدة بالصورة الفوتوغرافية أو بالتسجيل التلفزيوني ومصديق عليها بأقوال المتهم بعد استجوابه

## ٢ - عمليات جمع المعلومات والتحريات.

تعرف التحريات بأنها معلومات منظمة أمكن تجميعها بواسطة جهاز لجمع المعلومات وتم فحصها والتأكد من صحتها والقصد من التحريات هو استخدامها في عمليات الضبط والاثام وتقديم الدليل أمام المحاكم المختصة، وعليه يجب ان ننظر الى التحريات باعتبارها وسيلة للوصول الى غرض معين وليست هي الغرض في حد ذاتها، فإن اعتبرت غرضا للزم علينا أن نعتبرها ضياعاً للوقت والجهد والتكلفة.

وغني عن البيان أن دور جمع المعلومات والتحريات لتقديم جدا فقد عرفت الدول القديمة أهمية جمع المعلومات للدفاع عن نفسها ضد العدو الخارجي أو المخرب الداخلي.

وينظر كثير من الأمريكيين الى عملية جمع المعلومات كأنها عملية سياسية بل وتسم بمنطق الخداع أحيانا، وسيطرت هذه الفكرة على كثير من أفراد الشعب الأمريكي حتى وقعت كارثة بيرل هاربور



Pearl Harbour حيث فاجأتنا الطائرات اليابانية بالقنابل والدمار يوم ٧ ديسمبر سنة ١٩٤١م ومن ثم فقد تغير مفهوم الشعب الأمريكي لدور التحريات حينئذ واعتبر اليوم عنصراً هاماً وفعالاً في سبق أعمال العدوان ومنع وقوعها، وفي ضوء ذلك اتسع دور جمع المعلومات بين السلطات الأمريكية الحريضة على أمن الدولة ومن بينها رجال دوريات الحدود الذين نتحدث عنهم اليوم.

ويركز سلاح الحدود حالياً على ضرورة جمع المعلومات والاستفادة من التحريات الناتجة عنها في منع وقمع المتسللين خصوصاً بواسطة عصابات التهريب المنتشرة على حدودنا الجنوبية

### أنواع المعلومات.

تنقسم المعلومات الى

- أ - معلومات ذات فائدة عملية.
- ب - معلومات ذات نفع استراتيجي.
- ج - معلومات مضادة.

أ - المعلومات ذات الفائدة العملية

وتشمل هذه المعلومات المعرفة بشئون الأرض والمناخ وشئون التهريب وعصابات المهربين ومواقع النفاذ ومواعيده والمشاركين فيه.

## ب - معلومات ذات نفع استراتيجي:

وتشمل هذه المعلومات تقويم رجال الدوريات بقدراتهم على المنع والردع وتخطيط وسائل القبض وقياس فعاليتها وتعد هذه المعلومات ذات فائدة كبرى في تخطيط حجم القوات المستخدمة، نوع المعدات والموازنات العامة من مصروفات لازمة لتنفيذ جهود الضبط، كما ترشد هذه المعلومات الى أولويات التنفيذ أو تأجيل بعض الجهود في ناحية ما بقصد التركيز على ناحية اخرى يحتمل فيها انجاز نتائج أكثر بفعالية أكبر.

ويجب هنا. ان نتوقف لحظة ونتبين مدى ارتباط المعلومات العملية بالمعلومات الاستراتيجية، فكلاهما مكمل للآخر ومعزز له، وربما كان الفرق بينهما في مجرد الحجم والاستخدام، فالنوع الأول يبدو صغيراً ويستخدم على الفور عند توفره أما الثاني فيبدو كبيراً ويستخدم عادة في الخطط ذات المدى الطويل.

## ج - المعلومات المضادة:

ونعني بهذا النوع المعلومات التي يحرص رجال دوريات الحدود على سريتها وعدم وصولها الى آذان المهربين والمتسللين وبالتالي تحرمهم من استخدامها في تدبير خططهم وانجاح مساعيهم في التسلل أو التهريب.

## مسئولية رجال الحدود في جمع المعلومات .

يعتبر جمع المعلومات من الواجبات الرئيسية لضباط دوريات الحدود حيث يسهل ذلك لهم ولوحداتهم التواجد دائماً حيثما يكون المتسللون والمهربون، وبناء على ذلك فتقوم سياسة سلاح الحدود على تشجيع جميع أفرادها على جمع كافة ما يمكنهم من معلومات على المستوى الميداني وتوصيلها بطريقة منظمة لوحدة التحريات الاستراتيجية لتصنيفها وتحليلها والاستفادة منها

هذا ولا بد أن أؤكد لكم أهمية عملية جمع المعلومات بواسطة كل من يعملون بسلاح الحدود الأمريكي، فنحن نعتبر هذا الواجب رئيسياً وهاماً للغاية، فاهمال هذا الواجب قد يؤدي بحياة ضباط آخرين في خدمة السلاح كما يؤدي بالقطع الى تعذر عمليات المنع والردع وعشوائية ضبط المتسللين والمهربين عبر حدودنا الواسعة

### مركز الباسو للمعلومات النموذجي: El Paso Intelligence Center

أنشئ هذا المركز سنة ١٩٧٤م بمدينة الباسو Elbaso بولاية تكساس لتوجيه كافة قوات الشرطة الفيدرالية وعلى رأسهم بالطبع رجال سلاح الحدود، وقد زود هذا المركز بمعدات الاتصال الحديثة من كمبيوتر، تيليتيب، تلكس، تلفونات، ورسائل مكتوبة

يتولى ادارة مركز الباسو مسئولون من مصلحة الهجرة والجنسية ومصلحة مكافحة المخدرات تابعون لوزارة العدل الفيدرالية،

ويقوم المركز بالإضافة الى خدمة هاتين المصلحتين بخدمة رجال  
مصلحة الجمارك، مصلحة الطيران المدني، مصلحة خفر السواحل،  
ومكتب ضبط المهربات الكحولية والتبغية والأسلحة النارية  
ويعمل مركز معلومات الباسو لمدة ٢٤ ساعة يوميا طوال أيام  
الأسبوع لتجهيز ونشر هذه المعلومات.

وينقسم مركز معلومات الباسو الى وحدتين هامتين.  
أ - وحدة جمع المعلومات وترد اليها كافة انواع المعلومات من كافة  
العاملين بتلك الوحدات المشتركة فيه.

ب - وحدة تحليل ونشر المعلومات وتضم العديد من خبراء تسجيل  
وتحليل المعلومات والمتخصصين في تصنيف المعلومات العملية  
والمعلومات الاستراتيجية وتقوم هذه الوحدة بنشر تقارير سرية  
أسبوعية وتقارير سرية خاصة ونشرات مختلفة الأغراض

### ٣ - المعمل الجنائي . Forensic Document Laboratory

أنشأت مصلحة الهجرة والجنسية الأمريكية معملا متخصصاً  
بمدينة واشنطن العاصمة لتقديم المعونة الفنية لرجال سلاح الحدود في  
فحص المستندات المطبوعة بمعرفتهم أثناء عمليات التفتيش أو الضبط  
أو التحقيق

وقد زود هذا المعمل بالخبراء المتخصصين في أعمال الطب  
الشرعي وخصوصا في ميدان فحص المستندات المزورة وجوازات  
السفر وبطاقات تحقيق الشخصية المشكوك في تزويرها، ويقوم العمل

حاليا بكافة اختبارات فحص الأحبار، وأوراق المستندات، والصور الفوتوغرافية، والزنكوغرافية

د - المعدات الحديثة المستخدمة في سلاح الحدود.

يتطلب العمل بدوريات الحدود في الولايات المتحدة الأمريكية أنواعا عديدة من المعدات الحديثة والمتطورة، وتشمل هذه المعدات .

١ - وسائل انتقال أرضية

٢ - وسائل انتقال جوية

٣ - وسائل اتصال Communications

٤ - وسائل كشف الاختراق والتجسس Sensor

٥ - وسائل التصوير والرؤية الليلية Low Light & Infrared Systems

وسنقوم بشرح كل من هذه المعدات على حدة فيما يلي:

١ - وسائل انتقال أرضية:

تختلف وسائل الانتقال الأرضية حسب الغرض المطلوب منها، فمثلا نجد ان الدوريات المخصصة لمراقبة الخط الجنوبي للولايات المتحدة تستخدم سيارات ضد الغرز (١٥ راكب فان، دراجات نارية ثلاث عجلات)

بينما نجد أن نفس الدوريات عندما تعمل في مراقبة الخط الشمالي للولايات المتحدة تستخدم سيارات مجهزة للسير في الثلوج، سيارات عابرة المستشفيات، ومراكب خفيفة .

هذا ونجد أن دوريات الحدود المخصصة لكشف المتسللين  
بداخل المدن تستخدم العديد من وسائل الانتقال منها السيارات  
العادية، الشاحنات، الحافلات. إلخ  
هذا ويدرك المسؤولون عن ادارة دوريات الحدود أهمية عنصر  
الصيانة والاصلاح والذي يجب أن يساير تطوير وتحديث معدات  
الانتقال المخصصة، فمثلا نجد أن كلا من قطاعات الحدود السابق  
ذكرها تمتلك وتدير أسطولا حديثا بقصد الصيانة والاصلاح بل وفتح  
الطرق المسدودة اذا لزم الأمر، فكل من هذه القطاعات يتولى ادارة  
أعداد من

البلدوزر.

ماكينة تمهيد طرق.

ماكينة نقل أتربة.

تراكتور ورافعات.

ماكينات انارة متنقلة

ماكينات لحام متنقلة

سيارات نقل كبيرة

بالاضافة نجد ان بكل قطاع عدداً من السيارات المخصصة  
لنقل الضباط، لتوصيل البريد، ولكبار الزوار والضيوف  
٢ - وسائل انتقال جوية:

أثبتت التجارب لدينا ان استخدام طائرات استكشاف خفيفة  
يقودها طيارون تابعون لدوريات الحدود لمن انجح وسائل المكافحة

وضمن سلامة حدودنا وحمايتها، فقد وجدنا استخدام هذه الطائرات مفيدا للغاية في مراقبة خط الحدود والتعرف على الدروب والمسالك التي يتسلل منها الأفراد كما وجدناها مفيدة ايضا في مراقبة المزارع والعزب المشتبه تواجد هؤلاء الأفراد فيها

كما وجدنا أيضا ان استخدام الطائرات مفيد للغاية في اكتشاف طائرات المهربين في الجو ومتابعتها حتى مكان هبوطها ثم القاء القبض على مستخدميها، وتستخدم دورياتنا نوعين من وسائل الانتقال الجوية هما:

أ - طائرات ذات الجناح الثابت من طراز سيسنا Sessna وطراز بيبير

Piper

ب - طائرات عمودية (هيلوكبتر) من طرازات متعددة بعضها كبير ذو محركات توربينية وبعضها صغير وخفيف الحركة.

اختيار واعداد الطيارين .

يقوم سلاح الحدود باختيار وتدريب العديد من أفراد الدوريات للعمل كطيارين بالسلاح، فنحن لا نستورد الطيارين من الأسلحة الأخرى بل نفضل تخريج طيارينا من بين افراد السلاح تحقيقا لمبدأ الولاء الاداري وحسن تفهم طبيعة العمل الرئيسية وهي مراقبة الحدود.

ويشترط في المتقدم للتدريب على الطيران بين رجال  
الدوريات أن يكون:

- أ - قد أمضى سنتين على الأقل في خدمة السلاح.
- ب - قد حصل على رخصة طيران شخصية.
- ج - قد حقق ما لا يقل عن ٦٠٠ ساعة طيراناً.
- د - أن يكون ماضيه في عمل الدورية وسجله شاهدين على كفاءته  
وحسن سلوكه وتصرفه

ومتى تم اختيار هؤلاء المرشحين فتقوم ادارة السلاح في برنامج  
دورة الطيران المقبلة ويبدأ تدريبهم على الطائرات ذات الجناح الثابت  
أولاً ثم على الطائرات العمودية بعد ذلك.

وينتهي تدريب هؤلاء الطيارين فور حصولهم على:

- أ - رخصة الطيران التجارية.
- ب - رخصة الطيران الأتوماتيكي
- ج - اتمام ١٥٠٠ ساعة طيراناً

هذا ويجب ان نذكر ان اتمام هذه المؤهلات لا يعطي للمتدرب  
حقاً في أن يصبح طياراً بسلاح الحدود بل يجعل منه فقط مرشحاً  
للاختيار في حالة خلو وظيفة طيار

شروط السلامة للطيارين

تشرط لوائح الخدمة في سلاح الحدود على كل طيار ما يأتي:

- أ - ان يكون في حالة لياقة طبية فائقة ومستمرة



ب - ألا يسمح له بالطيران اذا اعتراه مرض مفاجيء حتى لا يعرض  
عمليته ورفقائه للخطر

ج - أن يؤدي اختباراً في صلاحيته للطيران كل ستة شهور وتحفظ  
نتيجة اختباره في سجله الرسمي

### عمليات المراقبة الجوية

تشمل هذه العمليات اليومية مايتي:

- أ - الطيران النهاري على طول الحدود بقصد المراقبة والاستكشاف.
- ب - الطيران النهاري بقصد تصوير المسالك والدروب ورصدها
- ج - الطيران النهاري بقصد استطلاع محاولات المتسللين والمهربين.
- د - الطيران الليلي بقصد مراقبة التحركات الليلية عبر الحدود.
- هـ - وبالإضافة الى العمليات السابق ذكرها نقوم باستخدام طائرات  
السلاح في عمليات اقتفاء الأثر، فيقوم الطيار بالطيران على  
مستوى منخفض يمكنه من رؤية انعكاس ضوء الشمس على  
آثار سير الأفراد والحيوانات والسيارات، أو أي نوع من  
القوافل، وعلى الطيار في حالة انقطاع الأثر ان يدرك وجود  
مجموعات المتسللين او المهربين في موقع قريب وفي هذه الحالة  
عليه ابلاغ الدوريات الأرضية ويرصد لهم الموقع المشتبه فيه  
بالتقريب حتى يتيسر له الوصول به بوسائل الانتقال الأرضية  
هذا ويستمر طيارو السلاح في تتبع واقتفاء الأثر طوال ساعات  
النهار أو حتى يصبح ذلك مستحيلا لتغير الأحوال الجوية أو  
هبوط الضباب على سطح الأرض

و - تستخدم طائرات السلاح بصفة دورية في مراقبة المزارع والعزب المشتبه في وجود متسللين أو مهربين عليها، وعلى الطيارين في هذه الحالة الطيران على ارتفاع ٥٠٠ قدم حتى يمكن رصد تجمعات العمال المتسللين وابلاغ رجال الدورية الأرضية التابعين لذلك القطاع

ز - تستخدم طائرات السلاح في رصد الطائرات المستخدمة بواسطة المتسللين والمهربين التي تخترق المجال الجوي للولايات المتحدة، كما تقوم تلك الطائرات أيضا بمراقبة المطارات الصغيرة أو المهجورة بالقطاع أو الأماكن الصالحة لهبوط الطائرات الصغيرة وابلاغ رجال الدوريات الأرضية عنها

ح - تستخدم طائرات السلاح في الجهات الساحلية في مراقبة السفن واللنشآت المشتبه فيها ورصد مسارها وابلاغ رجال الدورية الأرضية أو قوات خفر السواحل المختصة.

### ٣ - وسائل الاتصال:

تعتمد وسائل الاتصال بدوريات الحدود اعتمادا رئيسيا على استخدام شبكة اللاسلكي بين مراكز الرئاسة والسيارات والطائرات وقد بدأ استخدام الراديو اللاسلكي في ادارة دوريات الحدود سنة ١٩٣٥م في قطاع ديترويت Detroit ثم تقدم استخدامه حتى عم جميع قطاعات السلاح في أواخر الخمسينيات.

ويتم الاتصال بهذه الوسيلة عن طريق مركز للاتصالات بكل قطاع يعمل على موجة VHF أو UHF-FM ذي الموجة القصيرة، ويتبع هذا المركز الرئيسي مراكز صغيرة منتشرة بداخل كل قطاع ومنها ينتشر الاتصال الى كل سيارة أو طائرة أو جهاز يدوي يحمله رجال الدورية، وتشمل هذه الشبكة اللاسلكية اليوم

٣٨٣ مركز اتصالات

٢٥٣ محطة تقوية

٣٣٠٩ أجهزة اتصال بداخل السيارات والطائرات

٢٠١٢ جهاز اتصال يدوياً Walkie-talkie

ويقوم السلاح باستبدال أو تحديث هذه الأجهزة كل ثماني سنوات، ونراعي دائما عند شراء أجهزة حديثة لوحدات السلاح ان تكون قابلة للارسال والاستقبال على الموجات المستخدمة منعا للاسراف في المصروفات ولتوافر قطع الغيار المطلوبة وتتكون كل محطة لاسلكية في سلاح الحدود من العناصر الأساسية الآتية:

أ - مركز اداري (كونسول).

ب - محطة تقوية

ج - محطة ارسال

د - أجهزة استقبال أرضية وجوية.

هـ - أجهزة استقبال يدوية.

وتراعى ادارة السلاح دائما ان تتفق قدرة المحطات اللاسلكية في العناصر الرئيسية المكونة لها حتى يتوفر حسن الاتصال والتواؤم والتنسيق بين فروعها، وتشمل هذه العناصر:

أ - معدات التشغيل.

ب - توافق الموجات.

د - توافر قطع الغيار.

#### ٤ - وسائل كشف الاختراق والتجسس Sensor

بدأ سلاح الحدود في استخدام وسائل التجسس وكشف الاختراق غير القانوني بواسطة المتسللين والمهريين في أواخر الستينيات عندما بدأنا في استخدام بعض معدات عسكرية من مخلفات حرب فيتنام، وبينما كانت تلك المعدات نافعة بعض الشيء لنا فقد كانت ذات طبيعة عسكرية وذات مدى قصير وغير ملائمة تماما لاحتياجاتنا، وفي أوائل السبعينيات بدأ السلاح في استخدام معدات تجسس حديثة صممت خصيصا لاحتياجات دوريات الحدود على حدودنا المدنية مع جمهورية المكسيك ودولة كندا، وقد تمكن مهندسو سلاح الحدود من تحديث هذه المعدات وتوسيع مداها وزيادة دقتها وفعاليتها

مكونات أجهزة كشف الاختراق والتجسس:

يتكون جهاز كشف الاختراق من ثلاثة أجزاء رئيسية:

أ - آلة تجسس صغيرة تزرع في الأرض لها القدرة على الاحساس

الكهربائي عندما يقع عليها ضغط ما نتيجة مرور سيارة أو ثقل عابر سبيل .

- ب - وسيلة لتوصيل اشارة الاختراق من الآلة المزروعة في الأرض الى جهاز مراقبة مركزي
- ج - جهاز لرصد اشارات الاختراق واعطاء انذار فوري عند وصولها للمسؤولين في قطاع حدوثها

وتحتوي أجهزة كشف الاختراق والتجسس المستخدمة في سلاح الحدود على تشكيلة كبيرة من آلات التجسس الصغيرة والتي صنعت خصيصا لتناسب التضاريس المختلفة للأراضي المحيطة بمناطق الحدود، كما ترسل اشارات الاختراق عبر مئات الأميال الى أجهزة المراقبة المركزية والتي تقوم بدورها بإطلاق إشارة الانذار وتبليغها الكترونيا الى رئاسة القطاع المختص لمحاصرة الموقع وضبط المتسللين

#### أ - آلة التجسس :

آلة التجسس - كما سبق الذكر - عبارة عن جهاز صغيرة يزرع يدويا تحت سطح الأرض على أبعاد معينة وفي مواقع معينة ينتظر فيها عبور غير قانوني بواسطة متسللين أو مهربين، وقد صممت هذه الآلات لتحمل عوامل التعرية والأجواء المختلفة بمناطق زرعها كما أنها تعمل في غالب الأحيان بواسطة بطاريات صغيرة ذات قدرات طويلة وذلك حيث انه يصعب توفير الكهرباء لتشغيلها في أماكن زرعها النائية .

هذا ويجب علي في هذا المقام الاعتراف بأنه لم تتوصل  
أية دولة في العالم الى اختراع آلات تجسس من هذا النوع ذات فعالية  
كاملة طول الوقت وتحت كل الظروف، فكثيرا ما يجيب فعل هذه  
الآلات الصغيرة تحت تأثير أجواء مختلفة وأحيانا تحركات حيوانات  
ثقيلة كالديبة أو الكلاب الكبيرة

ولدينا في سلاح الحدود الأمريكي عدة أنواع من هذه الآلات  
الصغيرة:

- ١ - آلة التجسس عن طريق الثقل . وتعمل هذه الآلة عند الضغط  
عليها كنتيجة مرور سيارة أو عابر سبيل .
- ٢ - آلة التجسس المغناطيسية وتعمل هذه الآلة كنتيجة اختراق مجالها  
المغناطيسي كنتيجة مرور سيارة أو عابر سبيل .
- ٣ - آلة التجسس المزودة بالأشعة فوق البنفسجية وتعمل هذه الآلة  
كنتيجة اختراق أشعتها بنفس الطريقة

ب - وسيلة توصيل إشارة الاختراق:

- وتعمل هذه الوسيلة على توصيل إشارة الاختراق من آلة  
الاختراق الى جهاز المراقبة المركزي، وهناك نوعان من هذه الوسائل .
- ١ - وسيلة التوصيل بالبطارية ومدى هذه الوسيلة محدود بعشرة  
أميال .
  - ٢ - وسيلة التوصيل بالكهرباء ومدى هذه الوسيلة حوالي ثلاثين  
ميلا

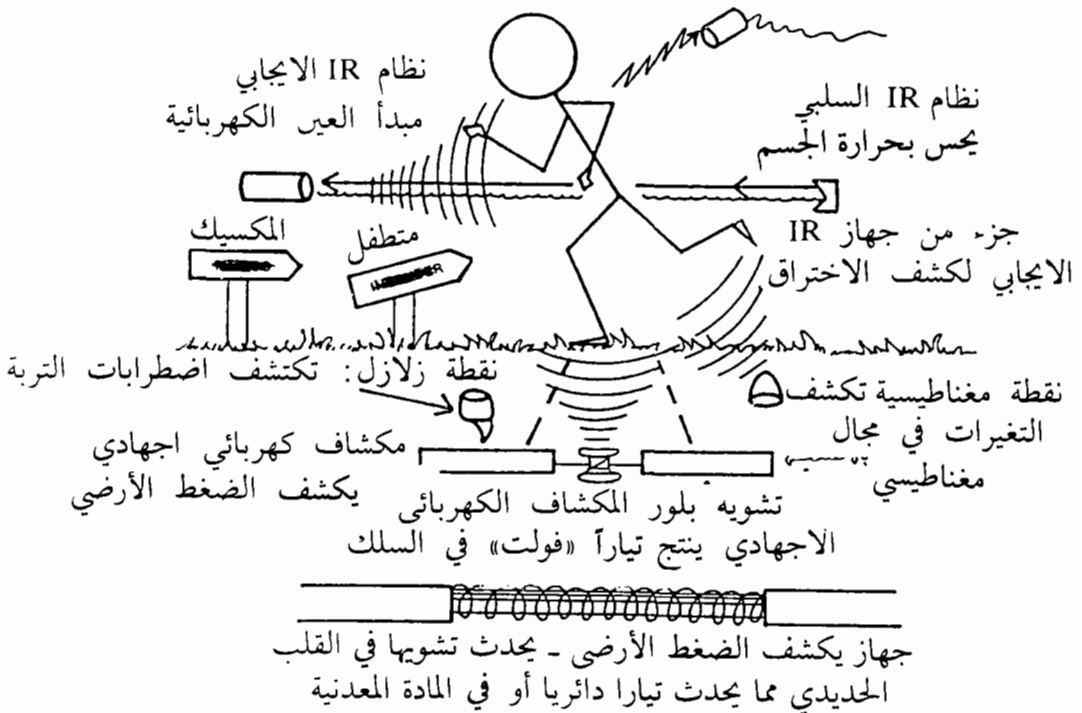
## ج - جهاز رصد الاشارات وإعطاء الانذار

ويعمل هذا الجهاز بواسطة كمبيوتر مجهز لهذه العمليات وقادر على استقبال آلاف الاشارات من كافة القطاعات وإعطاء إشارات الانذار بصفة فورية لرجال الدوريات المتواجدين في أقرب موقع وقع فيه الاختراق .

ويحتوي هذا الجهاز أيضا على ذاكرة الكترونية قادرة على تخزين كافة اشارات الاختراق الواردة من كافة القطاعات وتسجيلها وحصص كافة أنواع الاستجابة لها بواسطة مسئولي القطاعات .

وتشمل الخريطة التالية نموذجا لتشغيل أجهزة كشف الاختراق والتجسس وبيان أجزائها

### مبادئ كشف الاختراق



## ٥ - وسائل التصوير والرؤية الليلية

كما سبق القول يعتبر الهدف الرئيسي لدوريات الحدود الأمريكية منع تسلل الأفراد والمهريين داخل الحدود، ويلزمنا هذا الهدف بالطبع ان نتمكن تماما من اكتشاف واثبات عمليات التسلل والتهريب عبر خط الحدود بيننا وبين جمهورية المكسيك في الجنوب وكندا في الشمال.

وتحقيقا لهذا الهدف تعمل دوريات الحدود دائما على زيادة رقابتها على الخط باستخدام جهاز تصوير تلفزيوني يعمل في الضوء الخافت أو حتى في الظلام الدامس، ويمكن هذا الجهاز رجال الدورية من تصوير قطاعات طويلة من خط الحدود بدون ان يضطروا الى التواجد هناك بأنفسهم أو مباشرة أعمال دورياتهم بهذه المناطق

ويعمل الجهاز مثل آلة التصوير التلفزيوني العادية ولكنها في طريقة استخدامنا لهاتركب في أماكن ثابتة كأعمدة التليفون أو على أسطح بعض المباني التي نستخدمها أو مثبتة في أعمدة الجسور المطلة على خط الحدود ويمكن لهذه الآلات أن تستمر في تصوير كل ما يحدث عبر الحدود من اختراق أو مرور سيارات أو عبور متسللين وترسل تلك الصور عبر أمواج الكترونية سريعة وتوصيلها الى مراكز مراقبة قائمة داخل الحدود، حيث يمكن للمراقبين من رجال الدورية مشاهدتها على شاشة تلفزيونية وبدأ تشغيل هذه الوسيلة في منطقة الباسو Elpaso حيث قامت ادارة السلاح بتثبيت ١١ كاميرا تصوير تلفزيونية في ١١ موقعاً على طول ١٢ ميلا من خط الحدود.



# دور سلاح الحدود في أستراليا

اللواء. جون جونسون(\*)

لإعطاء فكرة واضحة عن دور شرطة الحدود في أستراليا يجب البدء أولاً بتقديم وصف جغرافي مبسط لأستراليا. تقع أستراليا في جنوب شرق آسيا. ويحدها من الغرب المحيط الهادي، ومن الشرق المحيط الهندي ولذا تسمى أستراليا أحياناً بالدولة الكبرى خصوصاً ولأنها تشغل قارة كاملة.

وهناك أربع دول في العالم أكبر من مساحة أستراليا هي الولايات المتحدة الأمريكية، وروسيا، والصين، وكندا وتقدر مساحة أستراليا بحوالي ثمانية ملايين كيلومتر مربع، وبهذا الاتساع فهي أكبر من ضعف مساحة الهند والباكستان مجتمعين وأكبر من مساحة أوروبا الغربية ويقدر عدد سكان تلك الدولة الكبرى بحوالي خمسة عشر مليون نسمة فقط.

ومثل المملكة العربية السعودية أغلب مساحة أستراليا أرض صحراوية منبسطة وان كان ينقصنا حقول البترول. ويرجع تاريخ أستراليا الحديثة الى عام ١٧٨٨م عندما بدأت هجرة الأوربيين إليها وان كانت حياة الاستراليين الأصليين ترجع الى حوالي ٣٨٠٠٠ سنة عندما سكنتها قبائل رحلت إليها من جنوب

---

(\*) مدير الشرطة الفيدرالية في أستراليا.

شرق آسيا، وقد كون هؤلاء القوم عاداتهم وتقاليدهم ومازالوا يحتفظون بها في عزلة عن بقية الجنسيات الأخرى.

وبدأ نزوح الأوربيين الى أستراليا بعد قيام الثورة الأمريكية عندما رفض الأمريكيون دخول المجرمين المدانين من قبل المحاكم البريطانية فاضطرت الحكومة البريطانية لارسالهم الى أستراليا بدلا من أمريكا، وقد وصل أول فوج من المحكوم عليهم البريطانيين الى شاطئ أستراليا الشرقي عام ١٧٨٨م وكان عددهم حوالي ١٠٠٠ شخص وبدأوا على الفور بإنشاء مستعمرة بورت جاكسون التي تحولت اليوم الى مدينة سيدني التي تعتبر أكبر مدن جنوب شرق آسيا وتعداد سكانها حوالي ثلاثة ملايين نسمة، كما نزح الى أستراليا اعداد كبيرة من الأوربيين وكونوا ست مناطق مستقلة عن الحكم البريطاني، وفي عام ١٩٠١م أعلنت أستراليا استقلالها بضم هذه المناطق الست وتكوين الحكومة الفيدرالية الأسترالية وبدأت الحكومة الأسترالية بعد ذلك في تشجيع الهجرة لزيادة السكان بقصد الدفاع عن القارة من الدول الآسيوية خصوصا بعد اكتشاف الذهب بوفرة في أجزاء كبيرة من أستراليا.

وبعد الحرب العالمية الثانية استمرت الهجرة الى أستراليا وتكونت جاليات ايطالية ويونانية ويوغوسلافية واسبانية وتركية ولبنانية بالإضافة الى البريطانيين وقد كون ذلك مجتمعا متعدد الجنسيات وخليطا من العادات والتقاليد والطباع وتمركزت هذه

الجنسيات في مناطق معينة من القارة واعتنقوا أديانا مختلفة وتحديثوا لغات مختلفة بالإضافة الى اللغة الرسمية للدولة وهي الانجليزية

## نظام الحكم في أستراليا

يشبه نظام الحكم الاسترالي النظام البريطاني وتعتبر ملكة بريطانيا ملكة لأستراليا وينوب عنها في بلادنا الحاكم العام والذي يعتبر في الواقع رئيسا للدولة.

ويقوم المواطنون في أستراليا بانتخاب مجلس للشعب (برلمان) ويعين رئيس الحزب الذي يكسب الانتخابات رئيسا للوزراء، وعلى هذا الأساس يبقى الحاكم العام الذي تعينه الملكة رئيسا شكليا بينما يتولى رئيس الوزراء ادارة شئون الدولة

وتحكم استراليا عن طريق مستويين للحكم، أولا حكومة فيدرالية واحدة تحكم كافة المناطق الست السابقة الذكر، وتختص بشئون الدفاع والخارجية والتجارة والشئون الاجتماعية والهجرة، وثانيا حكومة الولاية وتختص بحكم كل منطقة وتنظيم شئون التعليم، الاسكان، الطرق، التعدين، الكهرباء، وغيرها ويرأس كل حكومة ولاية حاكم معين يمثل سلطة الملكة ورئيس للوزراء منتخب يمثل السلطة الفعلية في الولاية

## التوزيع السكاني والثروات الطبيعية

تعد أستراليا مجتمعا حضريا حيث يعيش أكثر من نصف السكان في مدينتي سدني وملبورن، كما يعيش أقل من ١٥٪ من السكان خارج حدود المدن المعروفة وثروات أستراليا زراعية في غالبيتها، فهناك تربية الأغنام التي يستخرج منها الصوف، وزراعة الحبوب مثل القمح، وتصدير اللحوم، وفي الآونة الأخيرة بدأت أستراليا في تصدير الفحم، والحديد، والذهب، كما بدأت مشروعات لزراعة الصحراء واستخراج المياه الجوفية، ولإصلاح أساليب الرعي، وتعتبر هذه النشاطات المصدر الرئيسي للثروة في أستراليا.

أما عامة الشعب الأسترالي فيعمل في قطاع الخدمات والتي تشمل الأعمال الحكومية والاتصالات والنقل والصحة والتجارة إلخ

وتسود أستراليا الثقافة الأوروبية والأمريكية فلدينا العديد من المسارح والمتاحف ودور الفنون والملاهي مثل ما تجدها في أية عاصمة أوروبية أخرى، ولدينا العديد من دور النشر والتي تتمتع بالحرية التامة في نشر ما تشاء نشره.

## التعريف بأعمال الحدود

تبدأ مشاكلنا في أعمال الحدود بمايلي:

١ - تتكون بلادنا من جزيرة كبيرة متسعة مما يجعل حدودنا الساحلية

أطول من أية دولة أخرى اذ يحدنا المحيط من الاتجاهات الأربعة وليس لأستراليا حدود برية مع أية دولة أخرى.

٢ - مازالت الهجرة الى أستراليا مفتوحة مما يجعل أكثر من مليون شخص يصلون الى مطاراتنا وموانئنا بقصد الهجرة أو الزيارة سنوياً، ويبقى الكثير من هؤلاء الزوار في البلاد بصفة غير مشروعة.

٣ - نظراً لازدهار تجارة المخدرات في جنوب شرق آسيا فقد أصبح

السوق الأسترالي جذاباً للغاية لهؤلاء المهربين وتجار السموم

٤ - نظراً لموقع أستراليا التجاري في جنوب شرق آسيا يصل الى

موانئنا آلاف من الطائرات والسفن ومن عليها من تجار وبحارة

بقصد الشحن والابحار مع الشركات الأسترالية والأوروبية

المتركزة في مدننا

وتقع مسئولية مراقبة الحدود على عاتق الحكومة الفيدرالية أو

الكومنولث المسئولة عن حراسة الشواطئ ومراقبة السواحل

والمطارات والموانئ، وبالإضافة الى هذه الواجبات الرئيسية التي تقوم

بها السلطات الفيدرالية تقوم حكومة الولايات كل في نطاق

اختصاصها بمعاونة رجال الحدود الفيدراليين خصوصاً في المناطق

النائية حيث تكون تشكيلاتهم خفيفة ومتباعدة ولذا فنعتبر التعاون

بين رجال الحكومة الفيدرالية ورجال حكومة الولايات أمراً بالغ

الأهمية ولا مفر منه

والآن: ما هي قوات الحدود الأسترالية؟ وما أعمالها؟

يختلف نظام الحدود في أستراليا عن معظم الأنظمة في الدول العربية وان كان يشبه الى حد كبير دور رجال الحدود في الجزر البريطانية . فليس لدينا قوات حدود مخصصة للدوريات البرية كما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً والمعروفة باسم حرس الحدود Border Patrol وذلك لعدم حاجتنا لمثل هذه الدوريات نظراً لاتساع حدودنا التي لا يزال غالبها خالياً من السكان، فنحن نعتمد في دورياتنا البرية على رجال الشرطة المحليين الذين يعملون تحت اشراف سلطات الولايات في المدن والمناطق المسكونة وذلك بالتعاون مع ضباط حرس الجمارك وضباط الهجرة والجوازات التابعين للحكومة الفيدرالية، فطبيعة بلادنا في غالبها صحراوية قاسية وتجعل تسلل الأفراد من منافذ ساحلية بعيدة عن المدن والقرى المسكونة أمراً بالغ الصعوبة، وحتى اذا تمكن هؤلاء المتسللون عبور المحيط والرسو على سواحلنا بدون اكتشافهم بواسطة دوريات خفر السواحل التابعة للقوات المسلحة فان احتمال عبورهم لمنطقة الصحاري والجبال الساحلية ووصولهم سالمين الى منطقة المدن والقرى المسكونة بداخل البلاد أمراً بعيد الاحتمال .

وحتى ان تمكنوا من ذلك فسيقعون فريسة لمراقبة رجال الهجرة ولأفراد دوريات الشرطة والمباحث المنتشرين والمكلفين بالبحث وضبط المتسللين غير الشرعيين وتقديمهم للمحاكمة .

ولذا فسيشمل البحث بصفة رئيسية :

١ - دور رجال حرس الجمارك .

- ٢ - دور ضباط الهجرة والجوازات .
- ٣ - دور ضباط مصلحة الصحة العامة .
- ٤ - دور ضباط خفر السواحل .
- ٥ - دور ضباط الشرطة الفيدرالية .

## دور رجال حرس الجمارك الأسترالية

يتبع حرس الجمارك في بلادنا الحكومة الفيدرالية ومركزهم العاصمة كانبرا، وتقوم الحكومة الفيدرالية بتعيينهم وتدريبهم وتوزيعهم على موانئ الدولة، كما تقوم بنقلهم من موقع لآخر حسب الحاجة الى خدماتهم .

ووظيفة ضباط الجمارك الاستراليين مشابهة لما يقوم به زملائهم في كافة أنحاء العالم، ونحن نعتبرهم عنوانا مشرفا لبلادنا حيث انهم اول من يقابل الزائرين والمسؤولين عند تنفيذ قوانين الدولة التجارية والاقتصادية والزراعية والمالية بالاضافة الى مسئولية منع دخول المنوعات والمهربات والمخدرات .

فرجال حرس الجمارك هم خط الدفاع الأول في عمليات مراقبة الحدود في أستراليا ويقومون بتنفيذ هذه الواجبات :

- ١ - السيطرة على حركة الدخول الى البلاد ومراجعة أوراق كل من يصل الى موانئنا أو مطاراتنا للتأكد من شرعيته وشرعية ما يحمله من أمتعة

- ٢ - حماية مصالح الدولة الاقتصادية بتحصيل الرسوم والضرائب الجمركية الواجبة على كل من يدخل الى البلاد، وعليهم تنفيذ قوانين البلاد الخاصة بمنع دخول بعض المنتجات وتحديد كمية المسموح دخوله من مستوردات وذلك بقصد حماية الصناعات المحلية ويشمل ذلك على سبيل المثال دخول السيارات وقطع الغيار أو بعض المنتجات الزراعية مثل الزبد والجبن .
- ٣ - إجراء التحريات اللازمة وجمع المعلومات واستجواب الأفراد بقصد اكتشاف أية عمليات للتهريب عبر الخط الجمركي ولهم في ذلك سلطات مماثلة تماما لسلطات رجال الشرطة الفيدرالية .
- ٤ - حجز الأفراد أو السلع والمستوردات في دائرة الجمرك واتخاذ اللازم قضائيا نحو التصرف فيها طبقا للقانون، وفي حالة عدم وجود أصحاب لتلك السلع يصير بيعها بالمزاد العلني وتورد قيمتها لصالح الدولة .
- ٥ - جمع الضرائب على السفن الصغيرة واللنشات التي يستعملها الكثير من المغامرين الذين يصلون الى شواطئنا كل يوم، وفي حالة عجز أصحاب هذه اللنشات عن تسديد الرسوم يقوم رجال الجمارك بحجز هذه القوارب حتى يتم تسديد الرسوم وترحيل أصحابها الى بلادهم .

### دور ضباط الهجرة والجوازات

كما شرحت فيما يتعلق بدور حرس الجمارك يقوم ضباط الهجرة والجوازات التابعين للحكومة الفيدرالية والموزعين على جميع المطارات



والموانئ الدولية في استراليا بتنفيذ قوانين الهجرة ومراقبة حركة المسافرين من الى استراليا

ويواجه ضباط الهجرة الاستراليون مشكلة كبيرة في السيطرة على الأجانب الموجودين في بلادنا، فنحن دولة مفتوحة ونسمح لمن يشاء بالدخول بقصد السياحة أو زيارة الأقارب والأصدقاء ويمنح الداخل عادة تأشيرة للبقاء ما بين شهر وستة أشهر، ولكننا نلاحظ دائما ان الكثير منهم يبقون في البلاد بعد انتهاء مدة زيارتهم الشرعية ويتمتعون بالوظائف الخالية ويمكثون في البلاد بدون أوراق رسمية، وما يأتي وصف لأهم الأعمال والمشاكل التي يواجهها رجال الهجرة

أولاً يعتمد ضباط الهجرة الاستراليين في مراقبة هؤلاء الأفراد على نظام الكمبيوتر المركزي والذي يحظر المسؤولين فور انتهاء مدة اقامة أي زائر كما يشير الكمبيوتر عما ان كان صاحب الإقامة قد ترك البلاد أو مازال باقيا بها، وعندئذ يقوم رجال المباحث الملحقون بخدمة ادارة الهجرة الفيدرالية بتعقب الشخص المذكور والسؤال عنه لدى أقربائه وأصدقائه وإصدار الأمر بضبطه وتقديمه للمحاكمة لمخالفته قوانين الهجرة.

ثانياً وبالإضافة الى أن استخدام نظام الكمبيوتر المركزي يقوم رجال الهجرة بالتركيز على الشركات والمصانع في استراليا والمطاعم والمحلات العامة التي تسمح باستخدام الأجانب غير الشرعيين وضبط من يتواجد منهم بهذه الأماكن وتقديمهم للمحاكمة.

ثالثاً: ومشكلة أخرى هامة تواجه رجال الهجرة والجوازات في أستراليا هي تعاطف الحكومة مع مشكلة اللاجئين من مناطق العالم وبلاد جنوب شرق آسيا على وجه الخصوص، وعلى سبيل المثال فتحت الدولة أبوابها الى اللاجئين من فيتنام بعد انتهاء الحرب في بلادهم.

ونتيجة لهذا ترك الآلاف من الفيتناميين بلادهم في قوارب صغيرة، وكما تعرفون غرق منهم الكثير ووقع كثير منهم ضحايا لقراصنة البحر وقبل الباقون الايداع في ملاجئ الأمم المتحدة في أستراليا، وقد استغلت بعض الجنسيات الأخرى في المنطقة تعاطف أستراليا مع اللاجئين الفيتناميين وقاموا بالرحيل من بلادهم كالصينيين والتايلانديين طالبي الهجرة الى أستراليا ولكنهم لم يقبلوا نظرا لعدم مقابلتهم لمعايير الهجرة وقام رجال الهجرة بجمعهم وترحيلهم الى بلادهم كما قاموا بمصادرة القوارب التي حضروا عليها خشية اعادة استخدامها وعودتهم مرة ثانية.

رابعاً ويواجه رجال الهجرة والجوازات مشكلة أخرى بالنسبة للقادمين الى مطاراتنا بدون الحصول على تأشيرة دخول قانونية، وكمثال على ذلك وصلت طائرة هندية الى مطار سيدني تحمل أكثر من ٤٠ أفغانيا بدون أية وثائق أو تأشيرات دخول، وقد تبين أن شركة الطيران الأجنبية التي نقلتهم قد حصلت منهم مبالغ طائلة مقابل تسفيرهم الى أستراليا ومع ذلك خدعتهم وتخلت عنهم فور وصولهم.

خامساً - إجراءات رجال الهجرة الفيدراليين لمنع تواجد المجرمين وذوي السوابق في أستراليا وهو ما اعتبره أهم واجب يقوم به الحدود في أية دولة ويتم ذلك عن طريقين

١ - منع المعروفين منهم من الحصول على تأشيرات بالدخول من سفاراتنا وقنصلياتنا في الخارج.

٢ - ضبط الموجودين منهم في أستراليا (ونسمةهم الأشخاص غير المرغوب فيهم) وترحيلهم وبشرط عدم عودتهم مرة أخرى، ففي القانون الفيدرالي يعد المطرودون من أستراليا لمخالفتهم قوانين الهجرة أو الإقامة مجرمين مدانين وتعتبر محاولتهم للعودة جريمة جديدة يعاقب عليها مرة ثانية، ويتم القبض على هؤلاء الذين يحاولون العودة عن طريق الموانئ والمطارات حيث يعطي الكمبيوتر الاشارة لرجال الهجرة والجوازات اذا ظهر اسمه على احدى قوائم القادمين.

### دور ضباط الصحة العامة

ويتبع هؤلاء الحكومة الفيدرالية ويختصون بالعمل في الموانئ والمطارات لمراقبة ومنع عدوى المواطنين نتيجة دخول افراد مرضى أو حاملين للأمراض كذلك منع عدوى الثروات الزراعية والحيوانية عن طريق ادخال نباتات معدية او حيوانات أو طيور مريضة

ويقوم ضباط الصحة العامة بواجباتهم في المجالات التالية

أ - يقوم ضباط الصحة العامة برش الطائرات والسفن الدولية القادمة

من أماكن معدية بمحاليل وقائية قبل التعامل معها في المطارات والموانئ.

ب - يلزم ضباط الصحة العامة الأفراد القادمين من أماكن معدية بضرورة إبراز شهادات صحية تثبت تلقيحهم ضد الأمراض المنتشرة في بلادهم، وأهمها الملاريا والتيفوئيد والتيفوس، وفي حال وصول أفراد من تلك الأماكن بدون سبق تلقيحهم يتم التحفظ عليهم في مراكز صحية بحيث يمنعون من الاختلاط بالسكان أو بالمسؤولين لفترة معينة لحين التأكد من سلامتهم ولياقتهم لدخول البلاد صحياً.

ج - يقوم ضباط الصحة العامة بمعاينة كافة أنواع الأطعمة أو المعلبات المصدرة إلى استراليا أو قد يحملها بعض المسافرين ويصدر هؤلاء الضباط قرارهم بدخول أو بمنع دخول بعض هذه الأطعمة إذا كانت هناك شبهة في مخالفتها لقوانين الصحة الغذائية.

د - يقوم ضباط الصحة العامة بتنفيذ قوانين الدولة لحماية الطيور في استراليا وبناء على ذلك يحظر ضباط الصحة العامة دخول أية طيور حية إلى استراليا بدون استثناء، كما يمنع ضباط الصحة العامة دخول أية حيوانات حية إلا بمقتضى قرار استيراد صادر عن وزارة الثروة الحيوانية الفيدرالية.

وحتى مع وجود هذا التصريح يقوم هؤلاء الضباط بمعاينة الحيوانات والتحقق عليها لفترة معينة قبل السماح لأصحابها بادخالها إلى البلاد.

## دور ضباط خفر السواحل

لأستراليا قوة صغيرة لخفر السواحل تتبع السلاح البحري الأسترالي وهي بالطبع قوة فيدرالية ولكنها تعتمد اعتمادا كبيرا على نقط مراقبة أهلية موزعة في مواقع معينة من الساحل ومزودة بأجهزة رادار لاخطار مصلحة خفر السواحل عند ملاحظة أية عملية تهريب أو تسلل عبر الساحل، وفي هذا المجال يعتبر الاعتماد على نقط المراقبة الأهلية ميزة فردية لقوة خفر السواحل الأسترالية

ويحدد سلاح خفر السواحل مواقع هذه النقاط الأهلية التي تقع غالبا بالقرب من منافذ طبيعية أو خلجان ساحلية، كما يقوم السلاح بتدريب الأفراد الذين يقومون بهذه الخدمة على طرق المراقبة والملاحظة واستخدام أجهزة الرؤية والراديو كما يقوم ضباط السلاح بزيارة هذه النقاط من آن الى آخر لتشجيع هؤلاء المتطوعين وتزويدهم بالمعدات اللازمة، وقد لاحظنا من تجاربنا نجاح هذه الوسيلة في مراقبة مهربي المخدرات والمتسللين والقراصنة الذين يحاولون الدخول الى البلاد عن طريق هذه المنافذ الطبيعية.

كما يقوم سلاح خفر السواحل بحراسة السواحل الأسترالية المجاورة للموانئ وشواطئ الاستحمام ومواقع التزهة ومواقف اللنشآت، وكما سبق ان ذكرت ليس في استطاعة قوة خفر السواحل الأسترالية (وليس في خططها) مراقبة كافة سواحل القارة على طول شواطئها، ففي المناطق البعيدة كما سبق ان ذكرت يصير الاعتماد على نقط الملاحظة والاتصال الأهلية

ولكن ما دور قوة خفر السواحل اذا أخطرتهم إحدى نقط  
المراقبة بوجود مهربين أو متسللين؟  
يقوم سلاح خفر السواحل في هذه الظروف بسرعة الانتقال  
لموقع التسلل مستخدمين في ذلك طائرات صغيرة يمكنها الهبوط على  
الأرض الصحراوية بدون الحاجة الى ممرات للهبوط، كما تساهم في  
مثل هذه الحالات وحدات من القوات الجوية والقوات البرية القريبة  
بالإضافة الى قوات شرطة الولاية التي وقع على ساحلها محاولة  
التسلل.

كما يقوم رجال خفر السواحل في أستراليا بحماية مناطق الصيد  
الاستراتيجية طبقا للقانون الدولي وذلك في اطار ٣٥٠ كيلومترا بحريا  
من الساحل وطبقا لتعليمات تشغيل قوة خفر السواحل الفيدرالية  
تقوم سفن السلاح بمراقبة ومطاردة سفن الصيد غير المسموح لها  
بالصيد في المياه الأسترالية

وعند اللزوم تقوم سفن خفر السواحل باعتراض تلك  
السفن وايقافها وتفتيشها ومصاحبتها الى الموانئ الأسترالية حيث  
يقدم بحارتها للمحاكمة لانتهاك حرمة مياه الصيد الأسترالية طبقا  
لقوانين البحار والمعاهدات الدولية، واذا صدر الحكم ضد هؤلاء  
المعترضين فغالبا ما يصاحب ذلك مصادرة المركب والمعدات التي على  
سطحه وبيعها بالمزاد العلني.

### دور ضباط الشرطة الفيدرالية

وغني عن البيان ان الواجبات التي يقوم بها ضباط حرس  
الجمارك وضباط الهجرة والجوازات وضباط الصحة العامة وضباط

خفر السواحل لا تتم بمعزل عن قوات الشرطة الفيدرالية المنتشرة في كافة المناطق الست.

تختص الشرطة الفيدرالية في أستراليا بمهمة تنفيذ القوانين الفيدرالية والمحافظة على أرواح وأموال كافة المواطنين الأستراليين أينما وجدوا وعليهم دائما مساعدة ضباط الجمارك والهجرة والصحة وخفر السواحل في تأدية واجباتهم

وفي إطار تقديم المساعدات لهذه المصالح تشترك الشرطة الفيدرالية معهم في.

١ - القبض على المجرمين والمخالفين لقوانين البلاد في المطارات والموانئ والتحقيق معهم وجمع الأدلة ضدهم وتقديم الشهادة في المحاكم الفيدرالية.

٢ - تولى التحقيق في حوادث التهريب أو التسلل غير المشروع عبر الحدود والتي يقوم بضبطها رجال خفر السواحل وأفراد نقط المراقبة الأهلية

٣ - المساعدة في التحقيقات التي يقوم بها رجال الجمارك عند ضبط مهربات أو ممنوعات مخالفة لقوانين الحكومة الفيدرالية

٤ - المساعدة في ضبط الأجانب المتواجدين في البلاد بطرق غير مشروعة والتفتيش على الشركات والمصانع واماكن العمالة التي قد يتواجدون فيها.

٥ - المساعدة المباشرة في حالات تهريب المخدرات والقيام بعمليات التحري والاتصالات وجمع المعلومات عن المهربين ومؤامراتهم في

تهريب المواد الممنوعة الى البلاد، وتقوم الشرطة الفيدرالية في هذا المجال بالحاق بعض أفرادها في السفارات الاسترالية الموجودة بالدول المجاورة خصوصا المعروف عنها تصدير مخدرات الى القارة الأسترالية، ويرسل هؤلاء الضباط تقاريرهم الى سلطات الشرطة المركزية في كانبرا التي تقوم بدورها بإخطار سلطات الجمارك والهجرة والمسئولين بالمطارات والموانئ. وتقوم الشرطة الفيدرالية أيضا بجمع المعلومات عن نشاطات جماعات المافيا الموجودة في أستراليا ومراقبة اتصالاتها بمصادرهما في الدول الأخرى، وتوجد لدينا معلومات عن زيادة نشاطات هذه المجموعات في الأراضي الأسترالية مؤخراً، وعلى سبيل المثال تم ضبط بعض هؤلاء الأفراد يحاولون ادخال كميات كبيرة من المخدرات الى البلاد مستخدمين في ذلك طائرات صغيرة هبطت على سواحلنا البعيدة كما تم ضبط بعضهم يقومون بتصدير كميات كبيرة من الطيور الأسترالية النادرة والمحظور صيدها أو تصديرها كما تعنى وحدة مراقبة المافيا في الشرطة الفيدرالية بمراقبة عمليات تحويل النقد الأجنبي في البنوك الوطنية والأجنبية المصرح لها بالعمل في أستراليا.

وأخيراً تقوم الشرطة الفيدرالية بالاضافة للاشراف على تنفيذ قوانين الدولة والخاصة بمنع التلاعب أو المغالطة في مواصفات المنتجات المصنعة في أستراليا وذلك حرصا من الحكومة على الابقاء على سمعة المنتجات الزراعية والصناعية الأسترالية وتعزيز ثقة العالم الخارجي في جودة صادراتنا وسمعتنا التجارية.



# تهريب المخدرات ووسائل منعها في المملكة المتحدة

السيد بيل ستنسون(\*)

## المقدمة:

ان الغرض من هذا البحث هو الوقوف عن كذب على أهم الوسائل المقترحة للحد من تهريب المخدرات عبر الحدود. واعطاء القارئ العزيز خلاصة الخبرة الطويلة في هذا المجال، والتي وجدها ضباط مصلحة الجمارك في المملكة المتحدة على مدار اثني عشر عاما وسيقسم البحث الى ستة أجزاء رئيسية تحت العناوين التالية

- أ - فكرة عامة عن عمل ووظيفة مصلحة الجمارك الملكية البريطانية
- ب - التعريف بمشكلة المخدرات.
- ج - البلاد المصدرة للمخدرات.
- د - التعرف على المناطق التي من خلالها يمكن تهريب المخدرات
- هـ - وسائل الاخفاء والتمويه
- و - اجراءات المنع المستخدمة.

---

(\*) مصلحة الجمارك البريطانية المملكة المتحدة.

أ - فكرة عامة عن عمل ووظيفة مصلحة الجمارك الملكية البريطانية .

تتكون قوة مصلحة الجمارك الملكية من ٢٧٠٠٠ موظف منهم ٦,٠٠٠ من الضباط معنيين بعمل الجمارك وأغلبهم يعملون في المطارات والموانئ ومتخصصون في مراقبة تحركات الركاب الذين يدخلون البلاد وكذلك البضائع، وتعتبر سلطات الضباط العاملين في مصلحة الجمارك الملكية سلطات واسعة النطاق، فلهم السلطة في القاء القبض على كل من يرتكب عملاً يعتبر مخالفاً لقانون الجمارك كما ان لهم الحق في مباشرة الاتهام ضد هؤلاء المخالفين أمام المحاكم الأولية، هذا ويعطي القانون في المملكة المتحدة لهؤلاء الضباط سلطة تفتيش الأشخاص والسيارات والقادمين على السفن أو على الطائرات في حدود الدائرة الجمركية في كافة المطارات والموانئ البريطانية كما تعد سلطاتهم أوسع من سلطات رجال الشرطة العاديين حيث ان لهم حق تفتيش الأفراد أو المتعلقة داخل الدوائر الجمركية بدون ضرورة الحصول على اذن بالتفتيش كما هو متبع مع ضباط الشرطة العاملين في المدن، كما ان لديهم سلطة تفتيش اي مكان داخل حدود المملكة المتحدة، بدون الحصول على اذن قضائي للتفتيش، اذا كان لديهم اسباب معقولة ومقنعة بوجود ممنوعات مخبأة داخل تلك الأماكن وهي بالطبع مخالفات لقانون الجمارك في بريطانيا، وتستند هذه السلطة الاستثنائية في المملكة المتحدة على ما يعرف (بحق المساعدة) وهو مستند يصدر من الضباط الأعلى بإدارة

الجمارك الملكية لضباطه بناء على اقتناعه بوجود أسس قوية لديهم للقيام بهذا التفتيش بصفة عاجلة

ومن الواضح تماما أن ضبط جميع حالات التهريب المختلفة ومن ضمنها بالطبع تهريب المخدرات من اختصاص مصلحة الجمارك الملكية، ويشمل ذلك جميع محاولات التهريب التي يقوم بها المهربون عبر الحدود، خلاف الاعداد لتنفيذ عمليات تهريب في موعد لاحق بينما تحاول مخبرات الجمارك جمع معلومات عنها حتى يمكن ايقافها، أو المحاولات التي تمت عبر الحدود في الماضي ولا تزال موادها المهربة تتداول داخل البلاد، ومن ناحية اخرى فتعتبر مصلحة الجمارك غير ذات اختصاص عندما تصل الممنوعات الى شوارع المدينة فعندئذ يصبح ضبطها من اختصاص هيئات الشرطة المحلية ورجالها

الا أنه بالرغم من أن أعمال المكافحة والضبط داخل المدن تقع على مسئولية رجال الشرطة الا اننا كرجال الجمارك مستعدون لتقديم العون لهم بأية طريقة لمساعدة تحرياتهم وجمع المعلومات التي تلزمهم وفي هذا الاطار تقوم مصلحة الجمارك الملكية في مناطق متعددة بتقديم العون الكامل لرجال الشرطة في هذه الظروف

#### ادارة مكافحة المخدرات:

وكما سبق أن ذكرت ان هناك ٦,٠٠٠ ضابط يعملون بمصلحة الجمارك، وعندما يقوم أحد هؤلاء بضبط احدى قضايا المخدرات فعليه

ان يبلغ فوراً قسم التحريات بادارة مكافحة المخدرات التي تقع عليها المسؤولية الرئيسية في هذه القضايا، ولا مكان تنفيذ ذلك بفاعلية واثقان تقوم الادارة بتجهيز خدمة منتظمة لتلقي البلاغات وتعمل لمدة ٢٤ ساعة على مدار السنة وتقوم بكافة التحريات اللازمة. وعندما يبلغ ضابط الادارة في أي مطار أو ميناء بضبط مواد ممنوعة يقومون على الفور باتمام التحريات اللازمة، ويتكون قسم التحريات بالادارة من ٤٥٠ من العاملين من بينهم ١٥٠ ضابط، وهم متخصصون في قضايا المخدرات. ومن الملاحظ انه عندما تم تكوين اول مجموعة من العاملين بقسم التحريات سنة ١٩٧٠م للتحقيق في قضايا المخدرات كان افرادها خمسة فقط، أما اليوم فيشمل قسم التحريات في قضايا المخدرات بمنطقة لندن وحدها ١٥ مجموعة تضم خمس مجموعات لقضايا الحشيش، أربعة لقضايا الهيروين، اثنتين لقضايا الكوكايين، وواحدة تختص بتهرب المخدرات عن طريق البريد.

كما توجد مجموعات مماثلة من الضباط في مدن برستول، برمنجهام، مانشستر، ليدز، وجلاسجو

هذا وتختص المجموعات الثلاث الباقية بمهمة جمع المعلومات ومهمتها التعرف على خطط سير المهربين ومراكز التهريب ثم تزويد ادارة مكافحة المخدرات بالمعلومات التي يجمعونها في هذا الصدد، كما تقوم هذه المجموعات ايضا بتبادل المعلومات مع ادارات مكافحة المخدرات بالدول الاجنبية وتجميع سجل مركزي لهذه المعلومات.

وعند وجود معلومات بأن هناك عملية تهريب للمخدرات ستم في ميناء أو مطار ما فعلى مجموعة التحريات ان تعمل على جمع المعلومات الأكيدة والأدلة لامكان القبض على المسؤولين في القضية، وتتدخل مجموعة التحريات في الأمر بطرق مختلفة فهي تعمل على الكشف والتعرف على الشخصيات التي لها علاقة بعمليات التهريب على شكل واسع وخاصة بين زعماء المهربين كما تقوم بموالة التحري الدقيق حتى يمكن تحديد الوقت والمكان الذي ستم فيه عملية التهريب.

ومن واجبات قسم التحريات أن يبذل أقصى جهد ممكن في تدريب الضباط في الموانئ والمطارات ومدتهم بالمعلومات الكافية لرفع قدراتهم في أعمال المكافحة ويشمل هذا الجهد اعطاءهم محاضرات دورية وتنظيم دورات تدريبية، وتزويدهم بالمعلومات الحديثة عن أساليب التهريب والوسائل التكنولوجية التي يمكن اتباعها لكشف المهربات والتعرف على مكوناتها وقد برزت أهمية ذلك في النجاح الكبير الذي حققه رجال المصلحة في الموانئ والمطارات وكشفهم للعديد من القضايا بناء على جهودهم الشخصية وقبل حصولهم على أية معلومات أو تحريات مسبقة.

وتقوم ادارة مكافحة المخدرات في بعض الموانئ والمطارات بتعديل خطط الحراسة التقليدية عن طريق تجميع مجموعات خاصة

من الضباط وتخصيصها للبحث والتحري في القضايا الهامة، وخاصة المتصلة بالمناطق المنتجة للمخدرات وتجمع هذه المجموعات الخاصة معلوماتها من مراقبة تحركات الأفراد والسيارات أو الشاحنات المشبوهة سواء كانوا في سبيل السفر أو في طريق العودة الى المملكة المتحدة، ولهذا السبب تعمل احدى هذه المجموعات المتخصصة في مطار لندن الدولي بقصد مراقبة المسافرين والعائدين للمملكة وخدمهم

هذا . وتقوم هذه المجموعات الخاصة بتسجيل ما تجمعه من معلومات في سجل «التحركات المشتبه فيها» وارساله الى قسم التحريات بالادارة السابق ذكرها حيث تتم مراجعتها على فهرس معلومات المصلحة وتحديثه ونشر الجديد منها بين موانئ ومطارات المملكة .

وهناك مثال آخر للتعاون بين رجال مصلحة الجمارك ورجال الشرطة يتمثل في واقع حرية تبادل المعلومات بين قسم المعلومات بمكافحة مخدرات الجمارك، والتي تتمركز في قيادة قسم التحريات، والوحدة المركزية لمكافحة المخدرات والتي مركزها سكوتلانديارد الجديدة .

فمنذ عدة سنوات مضت كما كان الحال في دول كثيرة  
انشئت وحدة مركزية لمكافحة المخدرات في المملكة المتحدة تخصص  
بجمع وتنسيق جميع المعلومات في ميدان مكافحة المخدرات بالمملكة،  
وجعل مركزها في مبنى اسكتلانديارد الجديد بلندن بالرغم من كونها  
وحدة مستقلة عن شرطة اسكتلانديارد.

هذه الوحدة تحت قيادة رئيس مباحث من شرطة لندن  
متروبوليتان ومزودة بضباط من قوات الشرطة بمدن أخرى مع بعض  
ضباط شرطة المتروبوليتان كما يعمل بهذه الوحدة ثلاثة من ضباط  
قسم التحريات بمصلحة الجمارك بصفة دائمة، وتتعاون هذه الوحدة  
المختلطة مع قسم التحريات لقضايا المخدرات بمصلحة الجمارك  
بصفة منتظمة خصوصا بعد ان تمت برجة كافة المعلومات التي لديها  
وايداعها في كمبيوتر متخصص.

هذا ويجب ان ندرك تماما أهمية جمع المعلومات الحديثة  
والصحيحة لنجاح خطط مكافحة التهريب في أية مصلحة أو ادارة،  
ويشمل البيان التالي بعض الاحصائيات الهامة لنتائج مكافحة  
المخدرات في المملكة المتحدة سنة ١٩٨١م وذلك بمقارنتها بنتائج  
المكافحة في سنة ١٩٨٠م

نتائج المكافحة لسنة ١٩٨١ م  
بالمقارنة بالنتائج لعام ١٩٨٠ م

نوع المخدر	الكميات المضبوطة عام ٨١ بالكغم	قيمتها بالجنيه الاسترليني	الكميات المضبوطة عام ٨٠ بالكغم	قيمتها بالجنيه الاسترليني	نسبة الزيادة أو النقص
الحشيش:					
أوراق	١٦,٢٩٤	٢٠ ٢٦٩ . ٠	٢٠,٧٢٣	٢٥ ٣٦٩, . ٠	%٢٢ -
أقراص	٧,٥١٣	١٥ ٢٦ . ٠	٧,٤٥	١٤,٨١٢	%١ +
سائل	٧٣ ٢٨٩	٤٣٩,٧٣٠	١٢٢,٥٧٤	٧٣٥,٤٥٠	%٤ -
الهرويين:					
	٨٧-١٥٠	١٩ ١٥٧-٩١٥	٣٨,١٢٤	٥٠ ٢٧٣ ٢٠	%١٢٨ +
الكوكايين:					
	١٣,٥٣٥	٢٥٣ ٢٣١	٣٥ ٦٨٦٢	٦,٠٥٢-٣٠	%٦٢ -
المورفين:					
مسحوق	٥,٩٠٣	٤٤٢-٧٢٥	٦,١٨٥	٤٦٣,٨٧٥	%١ -
أقراص	١٠	٤	١٦ -٨٠	٦٥	%٣٢ -
ل س د:					/
	١, ٠٨	٤-٣٣٢	٢ ١٦	٨,٣٠	%٧٧ -
أمفيتامين:					
مسحوق	٨,٢٤٩	١٦٤,٩٨٠	٢٦٥	٤	%٣١١٢ -
أقراص	١ ١١٩	٥٦٠	٣١٨	١٥٠	%٣٥٢ +
الأفيون:	٩,٦٦٠	٩٦,٦٠	٣٠ ٢٤٠	١٥١ ٢٠	%٤٢ -



اجمالي قيمة المضبوطات عام ١٩٨١م ٥٧,٩٩٢,٧٥٢ جنيهاً  
اجمالي قيمة المضبوطات عام ١٩٨٠م ٥٣,٤٧٠,٤٧٥ جنيهاً  
اجمالي عدد الضبطيات عام ١٩٨١م ٢,٥٣٦  
اجمالي عدد الضبطيات عام ١٩٨٠م ٢,٧٧٣  
اجمالي عدد المتهمين عام ١٩٨١م ١٣٧٤  
اجمالي عدد المتهمين عام ١٩٨٠م ١٤٣٨

ومن هذا الجدول يتضح أن المملكة المتحدة تعاني من مشكلة مخدرات خطيرة، ويلزم التساؤل عندئذ انه ان كانت هذه هي الكميات المضبوطة فما حجم الكميات التي لم تضبط؟

إن مشكلة المخدرات لمشكلة أوروبية شاملة وغير مقصورة على المملكة المتحدة وحدها وعليكم بطبيعة الحال الاستعداد لها واتخاذ كافة اجراءات المنع قبل وصولها اليكم

#### ب - التعريف بمشكلة المخدرات:

من واقع خبرتنا امكنا في المملكة المتحدة التعرف على ابعاد مشكلة المخدرات فهناك كميات كبيرة من الحشيش والهرويين والكوكايين والامفيتامين والأفيون قد تم ضبطها، كما دلت أجهزة المباحث لدينا ان هناك سوقاً قائماً في كل الأوقات لبيع هذه الأصناف من المخدرات

وعندما نستعرض موضوع المخدرات فانه من الالهية ان يوضع في الاعتبار الأسئلة التالية:

- ١ - هل هناك مشكلة مخدرات في بلادكم؟
  - ٢ - هل هناك طلب على شراء المخدرات في بلادكم؟
  - ٣ - هل المخدرات متوفرة في بلادكم؟
  - ٤ - ماهي أنواع المخدرات التي يخشى تهريبها الى بلادكم؟
  - ٥ - من هم المهربون لو حدث التهريب الى بلادكم؟
- اني أتصور أن رجال سلاح الحدود في بلادكم لقادرون على الاجابة بدقة على السؤال الأول والثاني والثالث والخامس من تلك الأسئلة، أما الاجابة على السؤال الرابع فستأتي فيما بعد.

ج - البلاد المصدرة للمخدرات:

لقد جمعت المعلومات التالية من تقارير الباحث في بلادنا والتي قد ترشدكم الى مصادر المخدرات في عالمنا الحاضر:

أ - البلاد المنتجة:

وتنتج أوراق نبات القنباس (الحشيش)	غرب أفريقيا غرب الهند كولومبيا
Herbal Cannabis	
وتنتج أقراص القنباس (الحشيش)	شمال افريقيا الهند لبنان
Cannabis Resin	

وتنتج الهيروين  
Heroin

تركيا  
تايلاند  
الهند  
باكستان

وتنتج المورفين والأفيون  
Morphine, Opium

الهند

وتنتج الكوكايين  
Cocaine

أمريكا الجنوبية  
بوليفيا  
برازيل  
بيرو  
كولومبيا

وتصنع أقراص الأمفيتامين  
Amphetamine

أوروبا  
هولندا

وتصنع مخدر LSD

أوروبا  
المملكة المتحدة  
هولندا  
أمريكا

ومن الأهمية أن نتبين أنه حتى لو لم يكن هناك خطر جوي أو بحري مباشر يربط بين بلادكم والدول المنتجة التي سبق ذكرها فإنه سيكون من الخطورة بمكان الاعتقاد بأن ذلك سيمنع وصول تلك

المخدرات الى بلادكم، فيقوم المهربون حالياً بالسفر بين الدول المنتجة والدول المستهلكة للمخدرات عن طريق عبور دول أخرى مستخدمين في ذلك جوازات سفر عديدة ومزورة بقصد تضليل رجال الحدود أو المسؤولين في الشرطة أو الجمارك.

#### د - المناطق التي يتم فيها تهريب المخدرات:

المملكة العربية السعودية مثل المملكة المتحدة لها موانئ ومطارات عديدة وسواحل طويلة (في المملكة المتحدة توجد حدود أرضية بين أيرلندا الشمالية ومقاطعة أير ومخصص لها منطقة جمركية ثابتة) وبالرغم من معرفة المهربين بوجود ويقظة رجال الشرطة والجمارك والحدود طوال ساعات اليوم فانهم يقومون باستمرار بمحاولة اختراق الحدود وتضليل الحراس مستخدمين في ذلك كافة وسائل الاخفاء، ونجدهم للأسف ناجحين في الكثير من محاولاتهم، وليس ذلك بالطبع نتيجة اهمال رجال الجمارك أو فسادهم بل يرجع ذلك الى العدد الهائل من المسافرين الذين يعبرون الحدود طيلة اليوم على امتداد ٣٦٥ يوماً في السنة، فعلى سبيل المثال وصل عدد المسافرين من ميناء دوفر البريطاني في سنة ١٩٨٢م الى ١٢ مليون شخص، كما وصل ميناء هيثروالجوي في لندن في نفس العام الى ٢٨ مليون مسافر، ويصور هذا المثال مدى صعوبة مراقبة الحدود في المملكة المتحدة والتي تشمل العديد من الموانئ والمطارات بخلاف دوفر ولندن، كما أن الخط الساحلي للمملكة المتحدة يحتوي على

منحنيات طبيعية ومواقع صالحة لرسو اللنشات بالاضافة الى مناطق صالحة لهبوط طائرات التهريب الصغيرة والتي تتخذ من ساحلنا اماكن سرية لتهريب المخدرات، وتدلل حقيقة وجود سلاح لخنفر السواحل في المملكة العربية السعودية على الاهتمام بمراقبة سواحلها المترامية الأطراف والمماثلة لشواطئنا ولاشك انكم تدركون صعوبة مراقبة هذه السواحل خصوصا ضد عمليات التهريب والتي تحدث بصفة غالبية في ليالي الظلام الدامس، هذا وهناك ايضا عمليات التهريب بواسطة الطائرات حيث يمكن للطيار الماهر أن يطير بسهولة على مستوى منخفض بحيث لا تلتقط صورته أجهزة الرادار، ومما يساعد في عملية التهريب الجوي في بلادنا وجود العديد من المطارات الصغيرة التي هجرت بعد الحرب العالمية الثانية كما ان لدينا دلائل كثيرة على تهريب المخدرات في طائرات تجارية هبطت في مطاراتنا العامة والتي يقوم على حراستها العديد من الهيئات الحكومية.

أما التهريب عبر الحدود الأرضية فيعتبر من الأمور الصعب اكتشافها فهناك مثلا دروب كثيرة تمتد بين ايرلندا ومقاطعة اير الشمالية، وقد استخدم المهربون هذه الدروب طوال مئات السنين برغم وجود دوريات عسكرية تستخدم أحدث الوسائل التكنولوجية ووجود مواقع عديدة لحراس الجمارك ومخافر للشرطة وبالرغم من هذا لم يتمكن المهربون المحترفون من تفادي الكمائن ومحاولات الضبط.

ولا أتصور ان مهمة مراقبة الحدود في بلادكم اسهل منها في بلادنا مهما اقمنا من عوائق طبيعية أو وظيفية، فهناك دائما المكافأة المالية الكبيرة التي تنتظر المهرب الحاذق والذي سيقوم بعمل المستحيل للحصول عليها

هـ - وسائل الاخفاء والتمويه :

قامت عمليات التهريب واستمرت منذ عصور بعيدة ويرجع نجاحها دائما لولاء الأشخاص ذوي الذكاء والقريحة في اتخاذ احسن الوسائل في الاخفاء والتمويه

ويوضح البيان التالي الوسائل المختلفة التي يمكن استخدامها في التهريب وهو بيان أسوقه على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر:

- الصناديق .
- الشاحنات
- البضاعة
- السيارات بكافة أنواعها
- السفر - اليخوت
- الطائرات بمختلف أنواعها
- بواسطة الأفراد بربطها حول الوسط أو الصدر وحول البطن والأرجل

- بداخل الأشخاص القادرين على البلع أو وضعها في أماكن حساسة.

- داخل الحيوانات

- داخل حقائب المسافرين ذات الجوانب المزدوجة، القاع المزدوج لحقائب الملابس أو بمجرد وضعها داخل حقائب الملابس وكذلك تهريبها في الحقائب المشحونة كطرود

- بواسطة البريد بداخل خطابات، ظروف، أو جرائد

اجراءات المنع المستخدمة.

كضباط منفذين للقانون فنحن مقيدون بتنفيذ القانون وملتزمون دائما بأن نصبح أكثر فاعلية في منع وصول المخدرات الى بلادنا فنحن في المملكة المتحدة ندرك ذلك تماما وقد قمنا خلال الاثني عشر عاما الأخيرة بزيادة قوات المكافحة والمباحث خمسة عشر ضعفا كما زاد حجم الأفراد القائمين على مكافحة المخدرات واحسن تدريبهم، ولكن يجب ان ندرك ان اهم عوامل النجاح في مكافحة المخدرات يجب ان يشمل ما يأتي:

١ - التحريات وجمع المعلومات:

وليس المقصود بهذا ان يكون ضباط المكافحة على مستوى عال من الذكاء بل أيضاً اعداد فهارس كاملة لأسماء المهربين

والمشبهين، عناوينهم، ارقام هواتفهم، تواريخ مواليدهم، أسمائهم المتحلة، أوصافهم، سياراتهم، وكافة نواحي أنشطتهم.

هذا ويجب ان تجدد هذه المعلومات بصفة مستمرة ويصير ادخالها يوميا في جهاز الكمبيوتر المخصص لهذه التحريات بالاضافة الى ذلك يجب ان نعزز أجهزة المباحث بأكثر عدد من المخبرين المتطوعين لاعطاء أجهزة المكافحة اخبار التهريب بصفة مستمرة، ونحن دائما نعتبر نجاح ضباط المكافحة كنتيجة حتمية لنجاح مخبريه، ومع هذا يجب دائما الاحتياط عند التعامل مع المخبرين والتأكد من مصادرهم ونواياهم وسجل كفاياتهم

## ٢ - التدريب:

يعتبر الضابط المدرب عنصراً هاماً في أية مجموعة عمل، ولذا نحصر دائما على تدريب ضباطنا عند بدء خدمتهم ولا نتركهم يباشرون عملهم قبل الحصول على دورة تدريبية وافية، فعند تعيين ضابط جديد في مصلحة الجمارك البريطانية يتحتم عليه ان يحصل على دورة تدريبية لمدة ٤ أسابيع يتعلم فيها القوانين الأساسية، وسائل البحث، وسائل الاستطلاع والتحري وقوانين الاجراءات، وبعد اتمام الدورة نضع الضابط تحت الاختبار لمدة ستة شهور نراقب فيها عمله ونمتحن فيها حسن استعداده ولباقته ويعود الضابط بعد ذلك للاشتراك في دورات تدريبية متقدمة في أساليب المكافحة ووسائل الكشف واستخدام الكمبيوتر



### ٣ - المساعدات التكنولوجية :

لقد ذكرت سابقا في محاضرتي عن المهارات التي يظهرها المهربون كل يوم في تهريبهم للمخدرات، ودعوني أؤكد لكم ان القصد من هذه المهارات هو دائما تفادي القبض بواسطة رجال المكافحة ولذا فيعمد المهرب الناجح الى شراء سيارات سريعة، قوارب سريعة، معدات الكترونية لكشف الرادار ووسائل التسمع، وأحيانا يقوم المهربون بشراء أراض واسعة يستخدمونها في مشروعاتهم ومن ثم يتعذر على سلطات المكافحة الدخول اليها كما يقوم بعضهم بالسفر بصفة متواصلة وتغيير اقامتهم من فندق الى آخر . ومقصدهم من هذا هو احباط اعمال ضباط المكافحة وهزيمتهم ولذا فيجب على ضباط المكافحة في بلادكم ان يكون لديهم كافة المساعدات التكنولوجية التي تفوق المعدات التي يستخدمها المهربون المحترفون .

معداتنا التكنولوجية في المملكة المتحدة محدودة وليست على أحسن مستوى نبتغيه، فليس لدينا سوى ٩ سفن لخفر السواحل تقوم على حماية شواطئنا طوال العام، تقوم هذه السفن بمراقبة التحركات المشبوهة للمراكب التي تقترب من سواحلنا وعند الضرورة ايقافها وتفتيشها بداخل المياه الاقليمية للمملكة، ويمكنكم تصور صعوبة هذه العملية اذا علمتم ان ٠ ٠ ٢٠ من اليخوت واللنشات تصل الى موانئنا، بالطبع يحمل بعضها مخدرات مهربة لا يمكننا ضبطها أو حتى تقدير حجمها

هذا . وتشترك قوات خفر السواحل في المملكة المتحدة مع مثيلاتها من جمهورية فرنسا (المقابلة لسواحلنا الشرقية) في عمليات مشتركة بين طائرات وسفن ورجال الجمارك في الدولتين . هذا وتستعين وحدات الجمارك في المملكة المتحدة بصفة دائمة بطائرات السلاح الملكي البريطاني وبالطائرات العمودية الخاصة بالشرطة المحلية عند الضرورة لاستكشاف بعض عمليات التهريب ومحاولة ضبطها على وجه السرعة .

وأخيراً بالرغم من ان البحث كان منصبا على موضوع المخدرات وتهريبها ووسائل مكافحتها الا أن هذه الوسائل صالحة للاستعمال في اي نوع من انواع التهريب سواء كان تهريب مشروبات، تهريب سجائر، تهريب الشاي أو القهوة، وما اليه طالما ان هناك حافزا ماليا وراءها .

# العملية الادارية

الدكتور مدني عبدالقادر علاقي(\*)

خلق الله سبحانه وتعالى الانسان وخلق فيه صفات وسمات تميزه عن سائر المخلوقات الموجودة على سطح الأرض من نبات وحيوان وجماد سواء كان ذلك من الناحية العضلية أو العقلية أو التركيب الكيميائي والطبيعي للخلايا الجسدية والدموية، كذلك ميز الله الانسان بقدرته على التمييز بين الخير والشر وباحساسه بمعنى السعادة والبؤس وبادراكه في استخدام العقل والتفكير في كل ما هو نافع وتجنب كل ما هو ضار، ومع ذلك تظل قدرات الانسان الجسدية والحيوية والطبيعية محدودة وغير مؤهلة لأن تحقق له كل ما يطمح فيه من رغبات واحتياجات، ومن أجل ذلك كان لزاما عليه ان يتعاون مع الآخرين ويتعاون هؤلاء أيضا معه من أجل تحقيق الأهداف والرغبات المشتركة بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن، هذه الرغبة لتحقيق الأهداف والرغبات من خلال التعاون والعمل الكفء ليست قاصرة فقط على الانسان كفرد ولكنها أيضا يمتد الى المجموعات سواء كانت هذه المجموعات تغلب عليها الصفة العسكرية أو الدينية أو الخيرية أو التجارية.

---

(\*) عميد كلية الاقتصاد والادارة وأستاذ ادارة الأعمال - بجامعة الملك عبدالعزيز

وحيث ينتظم عقد مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين فإنه يصبح من الضروري عندئذ أن تكون هناك إدارة تعمل على تهيئة الظروف وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة المطلوبة، هذه الجهود تتمثل في قيام المدير أو قائد المجموعة بتنسيق النشاطات المختلفة لأفراد المجموعة من خلال التخطيط وتنظيم العمل، ومن خلال التوجيه والرقابة، وكذلك من خلال توفير وتدبير العناصر البشرية المؤهلة للعمل.

### أهمية الإدارة.

يمكن القول أن وظيفة الإدارة هي وظيفة ضرورية لتحقيق الأهداف وأن هذه الوظيفة ليست مطلوبة على المستوى الرسمي فقط ولكنها أيضا مطلوبة حتى بين المجموعة غير الرسمية، والمجموعات التي تمارس أعمالا مؤقتة كعمال البناء ولجان الاغاثة وحتى بين العصابات الخارجة على الأنظمة والقوانين

كذلك يمكن الاضافة بأن الوظيفة الادارية لا تخص شخصا واحدا في التنظيم بل تمتد الى أكثر من مستوى، فالمدير العام والمدير المالي والمدير الاداري ومدير شئون الموظفين والمشرف على العمال، كل هؤلاء يتولون أعمالا ادارية ويمارسون بدورهم وظائف تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية ورقابية ولكن على مستويات مختلفة من التنظيم ويجمعهم في أداء هذه الوظائف اهداف مشتركة يعملون جميعا على تحقيقها وعدم الانحراف عنها، واذا ما نجحت الإدارة في إيجاد

التنسيق بين هذه الوظائف وخلق الأجواء الداخلية ضمنيت بالتالي تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup> ومادام الأمر كذلك فانه يمكن القول عندئذ أن الادارة هي معيار النجاح والفشل، ويصبح القول الشائع أن سبب فشل مشروع ما أو هيئة ما هو ضعف الادارة وعدم كفاءتها وقدرتها على السير بالمشروع في طريق النجاح والازدهار.

ان الادارة لا تعمل من أجل تحقيق الأهداف في أجواء وهمية بل تعمل في ظل ظروف داخلية في التنظيم وكذلك ظروف خارجية في البيئة المحيطة أو المجتمع وانها في عملية السعي لتحقيق الأهداف تستقطب مصادر العمل من مواد ومعدات وأموال وقوى بشرية من المجتمع وان قدرتها من ثم على تحقيق الأهداف يخضع لمعيارين هامين هما كفاءة الادارة وقدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للعمل أولاً وكذلك القدرة على التنسيق والتطبيق للمبادئ الادارية في ظل هذه المتغيرات الداخلية والخارجية ثانياً

وبهذا يمكن القول أن أهمية الادارة تنبع من عدة حقائق:

أولاً: ان الادارة هي الأساس لنجاح أي مشروع أو أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: ان الادارة هي الحافز الأساسي للجهود الانسانية، وهي المدبرة للعناصر اللازمة للانتاج من معدات ومواد وأموال وعناصر

---

1 William Glueck, Management (Hinsdale Ill., The Dryden Press. 1977). P. 7.

بشرية، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مواجهة المشروع من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع ثالثاً: ان الادارة هي عين المشروع الخارجية والداخلية وهي التي تمد المشروع بالخلق والابداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكلة.

رابعاً: ان الادارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي التي تعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصور أبعادها، وتوقع المشاكل وفحصها وإيجاد الحلول الملائمة لها.

ان تصورنا لأهمية الادارة في نجاح المشروعات يمكن ان يزداد عمقا وفهما اذا عرفنا انه من خلال الاحصائيات عن المشروعات الجديدة بالولايات المتحدة الأمريكية وجد أنه من بين كل مائة مشروع جديد يتعرض خمسون مشروعاً للافلاس خلال السنين الأولى، وفي نهاية السنوات الخمس الأولى لا يبقى مستمراً الا ٣٠٪ من المشروعات الجديدة، ومن بين هذا الثلث الأخير يبرز عدد قليل من المشروعات وتراجع الأغلبية في مراكز تابعة<sup>(١)</sup>

أسباب تأخر ظهور النظرية الادارية على الرغم من الشوط الكبير الذي قطعه بعض العلوم التجريبية والاجتماعية إلا أن الادارة قد تأخرت من حيث الدراسة والتحليل لأسباب يمكن ايجازها فيما يلي

---

1 George R. Terry, Principles of Management, (Homewood, Ill. Richard Irwin, Inc., 1966), P. 5.

١ - نظرة المجتمعات الى العمل التجاري ، وعلى الرغم من أن العمل التجاري بدأ منذ بدأ الانسان نفسه ومر بمراحل تطور متعددة من حيث تبادل المنافع أو السلع ، و من حيث استخدام النقود في عمليات البيع والشراء إلا أن نظرة المجتمعات للعمل التجاري لم تكن نظرة تقدير واحترام وخاصة في المجتمعات الغربية التي انطلقت منها معظم العلوم التجريبية والانسانية، فلقد سخر نابليون بونابرت من بريطانيا بقوله انها أمة من أصحاب المتاجر، كذلك قتل آدم سميث من شأن رجال الأعمال في كتابه «ثروة الأمم»<sup>(١)</sup>، ولم يكتسب العمل التجاري نظرة التقدير والاحترام في المجتمعات الغربية إلا في بداية القرن الميلادي الحالي<sup>(\*)</sup>

٢ - انشغال الباحثين في العلوم الاقتصادية بدراسة الاقتصاد السياسي والجوانب غير الادارية للعمل التجاري، وفي هذا تتبع الاقتصاديون خطى آدم سميث في كيفية زيادة وتنمية الثروات الاقتصادية للأمم، وخطا ريكاردو في تخصيص وتوزيع هذه

---

1 Adam Smith, The Wealth of Nations, (New York: Modern Library, Inc. 1917), P. 250.

(\*) ينظر المجتمع العربي للتجارة نظرة تقدير واحترام منذ القدم وحتى العصر الحاضر، وقد اشتهرت تجارة الشتاء والصيف في مكة المكرمة في القرن السادس الميلادي وحتى ظهور الاسلام بل ان النبي محمداً (ﷺ) قد شارك في هذه التجارة في قوافل أم المؤمنين خديجة بنت خويلد رضي الله عنها قبل ظهور البعثة النبوية

الثروة على عناصر الانتاج، وخطا مارشال وغيره من الاقتصاديين الأقدمين في التحليل الحدي (التكاليف والموارد الاضافية) في الأسواق التنافسية والاحتكارية ولم تحظ دراسة الادارة الا مؤخرًا ومن خلال دراسات الرواد الأوائل في الادارة الحكومية.

٣ - التأخر في تطبيق نظريات العلوم الاجتماعية في مجال الأعمال والتي لم تظهر الا مؤخرًا من خلال تحليل دور التنظيمات الرسمية وغير الرسمية في المنظمات والمشروعات التجارية كذلك فان دراسات علم النفس وخاصة في مجال الحوافز، والتفاعل مع السلطة، ومعاني القيادة لم تستخدم الا في العقدين الأخيرين من هذا القرن

٤ - الاعتقاد الواسع بين الكثير من المديرين في المشروعات والأجهزة الحكومية والتنظيمات الأخرى بأن الادارة هي فن ولم تصل بعد الى مرحلة العلم التجريبي

٥ - وأخيراً فإن رجال الأعمال أنفسهم يمثلون سببا آخر في تطور الادارة من خلال اهتمامهم فقط بوسائل التكنولوجيا، والتسعير والميزانية وتحقيق الأرباح دون اهتمام واضح بالمعاني والمبادئ الأساسية للادارة.

من ناحية أخرى. فإن الاهتمام بدراسة الادارة بمفهومها الحديث ومحاولة صياغتها في نظرية جديدة لم تبدأ الا في السنوات



الخمسين الأخيرة، ولقد ساعد في ذلك عدة عوامل يمكن اجمالها فيما يلي .

١ - الأزمة الاقتصادية العالمية والتي بدأت في سنة ١٩٢٩م وما نجم عنها من ضغوط حكومية على منظمات الأعمال الأمر الذي حدا بالمديرين الى مراجعة طبيعة أعمالهم وأساليبهم الادارية .

٢ - الحرب العالمية الثانية وما رافقها من ضرورة الاهتمام بالانتاج بأقل تكلفة ممكنة من المواد والعناصر البشرية جعل من الضرورة على المديرين مراجعة مواقفهم بما يحقق هذا الهدف كذلك فان الثغرة الواسعة بين المعرفة التكنولوجية التي رافقت الحرب ومن المعرفة الادارية اعطت دافعا للاقدام في صياغة نظرية ادارية .

٣ - ظهور الحجم الكبير من المنظمات وما رافق ذلك من ازدياد حجم العمليات الادارية وزيادة عدد العلاقات على اختلاف المستويات للادارات والأقسام داخل التنظيم وكذلك تشعب هذه العلاقات خارج التنظيم وخاصة مع المنافسين والمستهلكين والرأي العام والأجهزة الحكومية، والمنظمات العالمية، الأمر الذي فرض على المنظمات اللجوء الى استخدام المهارات الادارية العالية للتوفيق والتنسيق بين المصالح المختلفة

٤ - ومن العوامل التي مهدت لظهور الادارة الحديثة أيضا هو ما يسمى بالتنافس العالمي على الأسواق الاستهلاكية، والتنافس في

الحصول على القوة العسكرية والتقدم التكنولوجي بين الدول  
ومما مهد لمثل هذا التنافس العالمي الآتي:

أ - محاولة الدولة التنافس على أسواق العالم الأمر الذي أدى الى  
ظهور عدد كبير من المؤسسات والمنظمات التجارية المتنافسة

ب - حرية التجارة

ج - تغير ظروف السوق في كثير من دول العالم فيما يسمى (بسوق  
البائعين) حيث يتحكم البائع في السلع المنتجة جودة وسعرا  
الى ما يسمى (بسوق المشترين) حيث تكون السيادة  
للمشتري الذي يقرر من أين يشتري وكم يدفع مقابل  
السلعة

د - زيادة الاستثمارات في المعدات الرأسمالية

هـ - وأخيراً التقدم التكنولوجي المتصاعد الذي عمل على تخفيض  
تكاليف الانتاج وتطوير السلع وتحسينها بشكل سريع  
ومتلاحق

٥ - وفي مجال الأعمال . فان أجواء المنافسة بين المنظمات خلقت ما  
يسمى بالسباق بين هذه المنظمات في (عصر. التكاليف والأسعار)  
لتحقيق فوائد للمستهلكين ذلك أن تطور الأجور وارتفاعها قياساً  
بالانتاجية حتم على رجال الأعمال والمديرين البحث عن  
الوسائل اللازمة لمحاولة إيجاد التوازن بين الانفاق والموارد دون  
التعرض للافلاس والخروج من ميدان الأعمال وأصبح من ثم  
العمل بأحدث الأساليب الادارية مطلبا عاما للمديرين لتجنب  
هذا الافلاس .

## المساهمات المبكرة في الفكر الإداري.

لقد جاءت المساهمات الفكرية المبكرة في الإدارة في معظم الأحوال من الممارسين لها ولعل من أهم الرواد في هذا المجال: فريدريك تايلور وهنري فايول، فقد عرف الأول ما يسمى بالطريقة العلمية في الإدارة وحدد الثاني ما يعرف اليوم بمبادئ الإدارة «Principles of Management»، والإدارة كممارسة يمكن إعادة بنائها إلى عصور قديمة مستشهدين في ذلك بالكتابات القديمة المصرية والصينية واللاغريقية حول أهمية التنظيم الإداري وحول وسائل اختيار الأفراد للمناصب الهامة في الدولة<sup>(١)</sup>

وفي الإسلام نجد في القرآن الكريم بعض الآيات الكريمة التي يوحى مضمونها بأهمية الإدارة ودورها في الحماية الاقتصادية للمجتمع، ففي سورة يوسف عليه السلام يقول الله تعالى:

﴿يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وآخر يابسات لعلي أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون \* قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله الا قليلا مما تأكلون \* ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم هن الا قليلا مما تحصنون \* ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون﴾<sup>(٢)</sup>

---

1 - A. Lepawsky, Administration (New York: Alfred Knopf, Inc. 1949) PP 78-89.

٢ - سورة يوسف. الآيات: ٤٦ - ٤٩

ولقد أدرك المسلمون الأوائل أهمية تنظيم أجهزة الدولة فأشار بعض كبار الصحابة على سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما تكاثرت أموال الفتوحات الاسلامية على العرب اشاروا عليه بان ينظم الدواوين لاثبات أسماء المسلمين والجنود وان يقرر لكل فرد نصيبا معيناً من هذه الأموال من بيت مال المسلمين، ليس هذا فحسب بل ان سيدنا عمر رضي الله عنه أنشأ بعد ذلك العديد من الدواوين من بينها ديوان الجند وديوان الخراج وبيت المال ورتب الأرزاق للمسلمين على أساس منازلهم وأسبقيتهم في الدخول الى الاسلام وبذلك كان سيدنا عمر أول من اعتنى بالادارة وعمل على تطبيقها في أجهزة الدولة الاسلامية

كذلك فإن المساهمات القديمة في الفكر الاداري استمدت بعض مبادئها من التنظيمات العسكرية، ذلك أن التنظيمات العسكرية تحتوي على عدد كبير من الافراد، وان اشترك هذه التنظيمات في المعارك الحربية يتطلب تحديد خطط المعارك واستراتيجيات الالتحام والانسحاب والالتفاف، وكذلك تحديد اهداف المعارك وتنظيم فرق الجيش وتحديد واجبات كل فرقة وكذلك تمويل الجيش وتجهيزه بالمواد الأساسية والمساعدة

وفي ألمانيا الغربية والنمسا ظهر ما يسمى بمجموعة (الكممر اليستس) خلال الفترة من القرن السادس عشر وحتى القرن الثامن عشر وتضم هذه المجموعة بعض موظفي الحكومة والمفكرين في الاقتصاد السياسي وكان مبدؤهم هو «ان زيادة مقدرة الدولة تتوقف

على زيادة ثروتها وان هذا يستتبع بالتالي وجود التنظيم الاداري الجيد الذي يعتبر في نفس الوقت احد مصادر القوة في الدولة<sup>(١)</sup>

## تاييلور - الادارة العامة .

على الرغم من ان تاييلور يعرف بـ(أبو) الادارة العلمية الا انه يمكن القول ان تاييلور استمد أصول مبادئه الادارية من الجذور الفكرية القديمة للادارة، كذلك فان تاييلور لم يبين هذه المبادئ من أجل قواعد ادارية عامة بقصد تطبيقها على نطاق العمل الذي كان يمارس العمل به عند ظهور كتابه «مبادئ الادارة العلمية» والذي نشر في سنة ١٩١١م .

إن الحجر الأساسي في مبادئ تاييلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية انتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الانتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة Time & Motion Study

ويحدد تاييلور مبادئه في الادارة العلمية على النحو التالي:<sup>(٢)</sup>  
١ - احلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا واختيار أفضل طرق الأداء

- 
- 1 A. Small: "The Cameralists" Chicago (University of Chicago Press, 1909).
  - 2 Fredrick W. Taylor: "The Principles of Scientific Management" (New York, Harper and Brothers, 1911) P. 7.

- ٢ - احلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد.
- ٣ - تحقيق التعاون بين الادارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.
- ٤ - تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يتولى المديرون التخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ.

ولقد انتقد تايلور من خلال هذه المبادئ لكونه ربط بين الآلة والانسان فقط ولم يعط اهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل لمزيد من الجهد والانتاجية. وعلى الرغم من النقد الموجه للادارة العلمية الا ان مبدأ استخدام الاسلوب العلمي في بعض أوجه القرارات والسياسات الادارية مازالت وستستمر موضع اهتمام المنظمات والباحثين وخاصة في مجالات الانتاج والتسويق والتمويل<sup>(١)</sup>

هنري فايول. مبادئ الادارة:

وكما أطلق على تايلور أبو الادارة العلمية فان فايول يمكن ان يكون رائد النظرية الحديثة في الادارة من خلال كتابه المعروف «الادارة العامة والصناعية» والذي نشر في سنة ١٩١٦م وعلى الرغم من ان كتاب فايول هذا لم يحظ في بادىء الأمر باهتمام الباحثين والصناعيين الا انه أصبح فيما بعد اول كتاب يحدد معالم المبادئ الادارية التي مازالت سارية المفعول حتى يومنا هذا، وقد حدد فايول

---

1 Barry Render and Ralph Stair: "Management Science and The Small Business" (Journal of Systems Management, March 1977).

ومن خلال تجاربه وممارساته الادارية العديدة النشاطات التي يمكن أن يندرج في اطارها العمل الصناعي الى التقسيمات التالية<sup>(١)</sup>.

- ١ - العمل الفني. الانتاج
- ٢ - العمل التجاري الشراء والبيع والتبادل.
- ٣ - العمل المالي. البحث عن الأموال وحس استخدامها
- ٤ - التأمين. المحافظة على الممتلكات والأشخاص.
- ٥ - المحاسبة والاحصاء.
- ٦ - الوظائف الادارية التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة، وقد ركز فايول في كتابه هذا على العنصر السادس، وهي الوظائف الادارية لاعتقاده بأن النشاطات الخمسة السابقة باتت معروفة وتمارس في كل منظمات العمل وفي اطار هذه الوظائف حدد لنا فايول المبادئ الادارية التالية<sup>(٢)</sup>:

- ١ - تقسيم العمل سواء على المستوى الاداري أو الفني أو التنفيذي.
- ٢ - السلطة والمسئولية وفي تقدير فايول فان السلطة والمسئولية مترابطتان وان السلطة يجب ان تمنح على قدر المسئولية.
- ٣ - النظام وهذا ما يتطلب ضرورة توفير الاشراف الجيد في جميع المستويات.
- ٤ - وحدة الأمر وهذا يعني تلقي الأوامر من مصدر واحد.

---

1 H. Fayol: "General and Industrial Administration". (London, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1949).

2 Ibid.

٥ - وحدة التوجيه . وهذا يعني ان الوظائف المتشابهة يجب ان توضع تحت اشراف واحد .

٦ - العمل على عدم تضارب الأهداف ومحاولة التوفيق بين المصالح المشتركة .

٧ - يجب أن تكون الأجور وطريقة دفعها عادلة وتحقق الاشباع والرضا للموظفين والادارة .

٨ - استخدام المركزية واللامركزية بالشكل الذي يحقق الأهداف .

٩ - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

١٠ - المحافظة على الاستقرار واستمرارية العمل

١١ - العدل والمساواة في التعامل مع الأفراد .

١٢ - تشجيع روح المبادرة والابتكار من قبل العاملين .

١٣ - حفز روح التضامن بين الافراد .

المساهمات الحديثة في الفكر الاداري .

بعد محاولات تايلور وفايول في ايجاد نظرية جديدة للادارة استمرت المساهمات في هذا المجال من أجل صياغة نظريات محددة وشاملة يمكن تطبيقها في أي مكان وأي زمان، وقد تعددت هذه المساهمات فقد جاءت بعضها من موظفي الحكومة، والآخرى من المديرين أنفسهم في منظمات الأعمال، وأخيرا مساهمات ما يسمى بالسلوكيين وسنحاول فيمايلي ايضاح هذه المساهمات -

تجلت مساهمات موظفي الحكومة وكتاب العلوم السياسية في تركيزهم على ضرورة تحقيق الكفاية الانتاجية والاقتصادية لاجهزة



الحكومة من خلال الاهتمام بالتنظيم، واختيار الأفراد، والرقابة على الميزانية والتخطيط ومن ضمن هؤلاء المساهمين لوثر جولك الذي حاول من خلال ابحاثه استخدام الطريقة العلمية في ادارة اجهزة الحكومة<sup>(١)</sup> وكذلك وايت<sup>(٢)</sup> وسيمون<sup>(٣)</sup> ومريام<sup>(٤)</sup> الذين حاولوا صياغة تجاربهم كموظفي حكومة وكذلك خبراتهم الجماعية كباحثين في إعطاء دفعة جديدة لنظرية الادارة.

ولعل أهم المساهمات في ظهور نظرية شاملة للادارة هي تلك التي جاءت من رجال الاعمال والمديرين وعلى رأسهم تايلور وفايول، ولقد تتابع عقد المساهمين بعد ذلك في المديرين في اضافة بعض المعالم الهامة للنظرية الادارية ونذكر من هؤلاء المستشار الصناعي البريطاني أوليفر شيلدرون من خلال كتابه الشهير (فلسفة الادارة) الذي ظهر في سنة ١٩٢٣م وعلى نفس النمط الفكري لفايول فقد حاول شيلدرون تكوين نظرية متكاملة للادارة من خلال تحديد اهدافها، والمبادئ اللازمة لتطبيقها، وقد عرف شيلدرون محتويات العمل الاداري (الادارة) بأنها تشمل تحديد السياسة وتنسيق الوظائف وتنفيذ السياسات الادارية، غير ان شيلدرون وان كان قد تتبع خطى

- 
- 1 Luther Gulick and L. Urwick (eds.): "Papers on the Science of Administration". (New York: Institute of Public Administration, 1937).
  - 2 - L.D. White: "Introduction to the Study of Public Administration". (New York: The Macmillan Company, 1939).
  - 3 - H.A. Simon: "Administrative Behaviour", (New York: The Macmillan Company, 1950).
  - 4 C.E. Merriam: "Political Power, Its Composition and Incidence" (New York, McGraw-Hill Book Co., Inc. 1934).

فايول في دراسته وتعريفه للادارة الا أنه اقتصر في بعض تعريفاته على اطار ضيق بعكس فايول الذي بنى مبادئه الادارية على أساس الشمول فبينما تمثل وظيفة التخطيط عند فايول وظيفة شاملة لكل العمل الاداري نجد شيلدرون يحصر نطاقها في تخطيط العمل الانتاجي فقط<sup>(1)</sup>

كذلك من ضمن مساهمات المديرين ورجال الأعمال مساهمة الصناعي الأمريكي هنري دينسون من خلال كتابه (هندسة التنظيم) الذي نشر في سنة ١٩٣١م ومن خلال هذا الكتاب حاول دينسون تطوير بعض الأفكار حول مفاهيم التحفيز والقيادة، والعمل الجماعي وحاول كذلك تحليل العوامل البناءة في التنظيم وكيفية تأثيرها على أداء الأفراد وعلى الرغم من ان عمل دينسون هذا لم يرق الى تأسيس نظرية ادارية جديدة الا انه ساهم بلاشك في توسيع قاعدة النظرية الادارية التي تأخذ دور التطور والشمول<sup>(2)</sup>

ولعل من أعظم المساهمات البناءة في حقل الادارة هي مساهمة موني وريلي من خلال محاولتهم جمع عناصر التنظيم في شكل منطقي من المبادئ والمعاملات والنتائج وربطها مع بعض وقد استطاع موني وريلي من خلال هذا الربط الوصول الى تسعة مبادئ للتنظيم<sup>(3)</sup>

- 
- 1 O. Sheldon: "The Philosophy of Management" (London: Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1923) P. 32.
  - 2 - H.S. Dennison: "Organization Engineering", (New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1939).
  - 3 J.D. Mooney and A.C. Reily: "The Principles of Organization" (New York: Harper and Brothers, 1939).

ويضاف الى المجموعة السابقة من المفكرين ورجال الأعمال مفكر ومدير أعمال في نفس الوقت هو شستر برنارد الذي ألف كتاباً تحت عنوان (وظائف المدير) ضمنه جانبين هما «نظرية التنظيم» و «وظائف المديرين» وفي الجانب الخاص بنظرية التنظيم استمد برنارد أصول نظريته من علم الاجتماع لشرح ما يعرف بتعاون الجماعة، والتنظيم الرسمي في المنظمات، أما في الجانب الخاص بوظائف المديرين فقد حاول برنارد ان يوضح للقارىء مدى اهتمامه بموضوع القيادة والاتصالات في المنظمات، وكذلك استراتيجية اتخاذ القرارات لجزء لا يتجزأ من مسؤوليات المديرين<sup>(١)</sup>.

كذلك أضاف براون!! نظرية الادارة من خلال كتاب «تنظيم الصناعة» تحليلاً لمفاهيم السلطة والتفويض<sup>(٢)</sup>

ولاشك أن التطورات الحديثة في الفكر الاداري قد استمدت الكثير من الدعم والتطوير من كتابات رجال الأعمال وممارسي الادارة أمثال أرويك<sup>(٣)</sup> وماري باركر فوليت<sup>(٤)</sup> وهولدن<sup>(٥)</sup>

- 
- 1 Chester Bernard: "The Functions of the Executive" (Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1938).
  - 2 - Alvin Brown: "Organization of Industry" (Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall Inc., 1947).
  - 3 Lyndall: "The Elements of Administration" (New York, Harper and Row Publishers Inc., 1947).
  - 4 H.C. Metcalf and L. Urwick (eds.): "Dynamic Administration, The Collected Papers of M.P. Follett", (New York, Harper and Row Inc., 1941).
  - 5 Paul Holden, L.S. Fish and H.L. Smith: "Top Management Organization and Control" (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc. 1951).

ولان كانت النظرية الادارية اليوم قد استمدت جذورها من موظفي الحكومة وكبار المديرين ورجال الأعمال الا ان هذه النظرية قد ترعرعت اليوم بفضل دراسات ما يسمى بالسلوكيين أو علماء النفس والاجتماع ومن روافد تجربة الهوثورن بدأت مساهمة السلوكيين تزداد وتتشعب، فلقد كان من نتائج هذه التجارب التي تمت تحت اشراف مايو وروزنبرج من مدرسة ادارة الأعمال بجامعة هارفرد الأمريكية ظهور فكر جديد في النظرية الادارية الا وهو الاهتمام بالانسان كانسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وان العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة الانتاجية بالقياس بالعوامل المادية مثل أوقات الراحة، والاضاءة، والأجر، ولقد تركزت مساهمة علماء الاجتماع في هذا الاطار في تحليل عناصر المنظمة من أفراد ومجموعات وتحليل سلوك الفرد والجماعة والقيادة، أما مساهمة علماء النفس فقد تجلت في جوانب أخرى في النظرية الادارية وهي الجوانب التي تعني بتحليل منطقية سلوك الأفراد وطبيعة القيادة ووسائل التحفيز.

نستطيع - إذآ - القول من خلال ما تقدم ان نظرية الادارة قد استمدت قوتها وجذورها من عدة فروع ومساهمات أهمها، مساهمة الاقتصاديين وموظفي الحكومة والمديرين ورجال الأعمال وعلماء الاجتماع والنفس والانسان ولعل هذا هو السبب في ظهور ما يسمى في الفكر الاداري بمدارس الادارة المتعددة.

الادارة . علم أم فن . ؟!

الحقيقة انه لا يمكن الاجابة على هذا السؤال بالنفي كما لا يمكن الاجابة بالايجاب، ذلك انه ليس كل من احاط بالمعرفة الادارية يمكن ان يكون مديرا ناجحا، وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة يمكن ان يكون مديرا فاشلا، ولكن ما يمكن تأكيده في هذا الاطار ان للممارسة الادارية من قبل المديرين جانبيين هامين هما الجانب العلمي، والجانب الفني فالادارة اذاً علم وفن معا، فالمعرفة الادارية لا تغني عن المهارة الفنية، وكذلك فان المهارة الفنية ليست كافية بدون المعرفة الادارية وهذا ما سنحاول تفصيله فيمايلي:

### الجانب العلمي للادارة

من هنا الادارة كعلم يمكن أن ينظر اليها من زاوية (المعرفة) فالادارة اليوم تضم حقلا واسعا من المعرفة، وهذه المعرفة تستخدم من كل المديرين وفي أي مكان وفي أي مستوى من التنظيم، اذا فوجود المعرفة الادارية واستخدامها من قبل المديرين، وكذلك توالي الاضافات من خلال التجارب والبحوث يمكن ان تؤكد الجانب العلمي للادارة ولكن على ألا يكون من هذا المنطلق القول ان الادارة كعلم تعتبر علما دقيقا وشاملا، ومن ثم لا يمكن مقارنتها في هذا المستوى بالعلوم التطبيقية، ويمكن من ثم الحاقها بمجموعة (العلوم الاجتماعية)<sup>(1)</sup>

---

1 George Terry: "Principles of Management". (5th Ed.) (Homewood Ill., Richard Irwin Inc., 1972) P 32.

إن الصعوبة في الحاق الادارة بالعلوم التطبيقية تنبع من حقيقة الصعوبة في تطبيق اسلوب الطريقة العلمية في البحوث على كل جزئيات العملية الادارية وعناصرها من مواد ومعدات وادارات واقسام وأفراد وسلوك وتفاعلات وانشطة الخ

كذلك فإن الدفاع عن الادارة بأنها علم لكونها تلجأ لاستخدام المعادلات الرياضية والأساليب الاحصائية والادوات التحليلية لبحوث العمليات، لا يمكن ان يجعلها بالفعل علما مستقلا مثل العلوم الأخرى لأن كثيرا من العلوم الانسانية والاجتماعية تستخدم من حين لآخر الأدوات الرياضية والتحليلية للوصول الى حل بعض المشاكل.

إذا فان ما يمكن تقريره هنا هو ان هناك فعلا جانبا علميا للادارة وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الادارية وأدوات التحليل الرياضي واستخدامها كجزء من المؤهلات الاساسية للعمل الاداري غير ان الادارة ليست الآن في موقع ان تصبح علما كالعلوم التطبيقية للأسباب التالية:

- ١ - ان الدراسات المتوفرة في الادارة حتى اليوم مازالت في مراحلها المبكرة
- ٢ - ما زالت الممارسة الادارية تأخذ أحيانا بأساليب غير علمية مثل الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الادارية.
- ٣ - لاتزال توجد هناك صعوبات في التحكم في بعض التجارب واخضاعها للمراقبة الشاملة

٤ - نظرا لوجود العنصر الانساني في الادارة فان هناك صعوبة بالغة في التنبؤ، أو التحكم، أو مراقبة أسلوب الأفراد في ظل ظروف معينة

### الجانب الفني للادارة:

تعني كلمة (فن). الوصول الى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة وهذه المهارات قد لا تتوفر لكل من يمارس العمل الاداري بمعنى آخر فان دفع الآخرين الى تحقيق الأهداف هي عملية من المهارات والابداع بحيث أنه قد لا تتوفر حتى لأكثر الاداريين خبرة ومعرفة بالجانب العلمي من الادارة واذا كان المدير أقدر علميا على التعامل مع العناصر غير الانسانية في التنظيم فان تحقيق الأهداف التي نتوخى تحقيقها يتوقف بالاضافة الى الجانب العلمي على المهارة في التعامل مع العناصر الانسانية في التنظيم، هذه المهارة في التعامل ودفع الأفراد واقناعهم بالعمل هي الجانب الفني للادارة، اذ نستخلص من ذلك أن المدير الناجح أو الادارة الفعالة هي الادارة التي تملك قدرا واسعا من المعرفة الادارية وتملك ايضا قدرا مكتملا من المهارة والابداع، وهذا يعني بطريقة اخرى أن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر في الادارة، فالعلم يعني المعرفة والفن يعني مهارة وموهبة التطبيق لهذه المعرفة، فالطبيب الممتاز هو الطبيب الذي يملك المعرفة ويملك الموهبة في تطبيق هذه المعرفة على الوجه السليم، كذلك الحال بالنسبة للمهندس المعماري والموسيقي والمحامي والأستاذ الجامعي

واختتاماً لهذا الموضوع فإنه يمكن القول أن كلا الجانبين العلمي والفني هو ضرورة ملحة للمديرين، وأنه إذا كان الجانب العلمي للإدارة يهتم بالمعرفة ممثلة في النظريات والمبادئ المدعومة بالأدلة والشواهد والمقاييس، فإن الجانب الفني للإدارة أيضاً مهتم بكيفية تطبيق هذه المعرفة وإن المهارة والموهبة في هذا التطبيق تتوقفان على جوانب فنية أخرى منها طريقة الاحساس وأسلوب التخمين وكيفية الوصف والتعبير لتحليل الظواهر أو المشاكل التي تواجه المديرين خلال ممارستهم الإدارية اليومية.

## الأهداف الإدارية

تحديد الهدف من حياتنا من خطواتنا من أعمالنا هو أمر على قدر كبير من الأهمية ذلك إن الحياة أو العمل بدون هدف قد يقود إلى لاشيء على الإطلاق. كذلك الحال بالنسبة للإدارة في المنظمات والشركات، لا بد أن تكون لها أهداف وإن تكون واضحة ومحددة وإن ترتبط بنشاطات المنظمة وعملياتها بتحقيق هذه الأهداف.

إن الإدارة الكفاء للعمليات الإدارية لا تكفي إذا لم تكن هذه العمليات موجهة فعلاً نحو تحقيق الهدف، وإذا ما أصبح هذا الهدف غامضاً أو في الزوايا الخلفية لتفكير المديرين والأفراد فإن نشاطهم وحركتهم الدائبة في العمل قد لا تعود بشيء على المنظمة، إن تحديد الأهداف شيء وتحقيقها شيء آخر والإدارة هي حلقة الوصل



## تعريف الأهداف الادارية :

ما المقصود بالهدف الاداري؟ الهدف عموما هو كل نتيجة تتحقق من أداء عمل معين ويكون متوافقا مع رغبات الفرد أو المنظمة عند أداء العمل والانتهاء منه، والهدف الاداري هو بالتبعية رد فعل محدد لفعل يمارسه المدير والمرءوسون بصورة محددة، وبمعنى آخر فإن الهدف الاداري هو «رغبة تحدد حاضرا ويؤمل في تحقيقها مستقبلا من خلال أداء عمل أو ممارسة نشاط معين»، وهذا يعني ان هناك شرطين لابد من توافرهما في تعريف الأهداف الادارية وهما ان يكون هناك اطار محدد للهدف، وان يكون هذا الاطار واضحا ولا يحتمل الغموض والتفسير بأشكال متعددة.

وتحديد اطار الهدف قد يحمل في ثناياه عدة أهداف تسعى اليها الادارة ومن ثم فان تحقيق أي شيء آخر من خلال النشاط الاداري لا يدخل ضمن اطار الهدف ولا يعد انجازا ويعتبر مضيعة للوقت والجهود.

وبالاضافة الى وجوب ان تكون الأهداف الادارية محددة فانها أيضا يجب ان تكون واضحة ومعروفة للجميع ولا تحتمل أكثر من تفسير من قبل العاملين، والأهداف الادارية قد تكون معلنة ولكنها قد لا تعمل بها الادارة وتسعى لتحقيق أهداف أخرى بغرض تمويه الرأي العام وهذا ما يسمى بالتنافر بين الأهداف الرسمية المعلنة والأهداف العملية.

## أهمية تحديد الأهداف :

إن أهمية تحديد الأهداف الادارية تنبع من حقيقة الرغبة في التحسين والتطوير فالمنظمة حينما تحدد ان هدفها هو تحقيق ربح معين خلال فترة معينة فهي انما تعكس ايضا الرغبة في اعادة استثمار هذا الربح من خلال التوسع أو التطوير

كذلك فإن أهمية تحديد الأهداف الادارية يرتبط بتعدد العناصر الموجودة في المنظمة مادية وبشرية والرغبة في توحيد الجهود والتنسيق فيما بينها، فبدون هدف كيف يتم التنسيق؟ ومع من؟ وبأي أسلوب؟ ان الادارة التي لا تملك اهدافا واضحة ومحددة لا تستطيع توحيد الجهود وتنسيق الأعمال.

وبالاضافة الى ما سبق فإن تحديد الأهداف هو ضرورة ملحة من أجل توجيه السياسات والقرارات في المجالات المختلفة للعملية الادارية ذلك أن للمنظمة عدة أوجه من العمليات والنشاطات فهناك مثلا عمليات التخطيط، وهناك التنظيم، وهناك الرقابة والتوظيف، كذلك هناك نشاطات تتعلق بالانتاج وأخرى بالبيع وثالثة بالشراء أو التخزين الخ، ان تحديد الأهداف لكل الأفراد العاملين بهذه المجالات يعمل على توحيد السياسات وتوجيه الجهود الانسانية في اطار متناسق ومتكامل ومترابط نحو تحقيق الاهداف المرسومة

إذاً باختصار يمكن القول أن أهمية تحديد الأهداف الادارية تنتج مما يلي .

أولاً - الرغبة الادارية في التحسين والتوسع  
ثانياً: الرغبة في توحيد وتنسيق الجهود.  
ثالثاً: الرغبة في توجيه السياسات والنشاطات الادارية نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

### نماذج الأهداف الادارية

من الصعوبة بمكان أن نحدد هدفا واضحا لمنظمات الأعمال، ذلك أن هناك عادة أهدافا كثيرة للادارة تتفرع عنها أهداف أخرى . غير أن طبيعة هذه الأهداف تختلف باختلاف الفلسفة الادارية للمنظمة، وفي منظمات الأعمال يثار الجدل حول هدف الربح حيث يقال ان الربح هو الهدف المطلوب تحقيقه في الأجل الطويل، غير ان هذا التحديد لا يخدم فهمنا لطبيعة المنظمات ولا نشاطاتها المختلفة، ولقد أوضح بعض الاختصاصيين ومنهم بيتر دركر بأن هدف الربح قد لا يبدو لبعض المنظمات انه الهدف الشامل، وأن اعتماده قد لا يكون دائما عاملا حاسما في نشاطات المنظمة وتخطيط عملياتها<sup>(1)</sup>، من هنا فان القول بأن الربح هو الهدف الوحيد لمنظمات الأعمال قد لا

---

1 Peter Drucker: "The Practice of Management" (New York, Harper, 1954) P. 36.

يخدم حقيقة محاولتنا لتفهم طبيعة هذه المنظمات ولذلك فاننا سنحاول فيما يلي ايضاح نوعية الأهداف التي قد تتبناها المنظمات بعضها أو كلها سواء كانت منظمات ربحية أو اجتماعية .

## الأهداف الربحية

يعتبر الربح مقياسا لنجاح منظمات الأعمال، والربح يمكن ان يقاس كنسبة من اجمالي المبيعات، أو نسبة من رأس المال المستثمر مثلا، وتحقيق الربح عنصر مهم في تطور المشروع ونموه، فكلما نمت الأرباح كلما تطورت وتعددت جوانب العمل في المنظمة، وكلما انكشحت الأرباح كلما أدى ذلك الى انكماش المنظمة وربما الى خروجها من ميدان العمل، اذا فالربح هو مقياس نجاح الادارة، ولكن ماهو الهدف الربحي الذي تسعى اليه الادارة؟ هل هو تحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل الطويل أم تحقيق أرباح معقولة؟

مما لاشك فيه أن القول بأن الهدف الربحي هو تحقيق أقصى ربح ممكن هدف قد يستحيل تحقيقه في الأجل الطويل، ومن هنا نشأت فكرة ان المنظمات لا تسعى على أية حال الى تحقيق الحد الأقصى من الأرباح ولكنها تعمل على تحقيق أرباح معقولة تمكنها من الاستمرار<sup>(1)</sup> Maximum or Optimum Profit.

---

1 Joseph McGuire: "Theories of Business Behaviour" (Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1964) PP. 80-86:

## هدف تقديم الخدمة :

للحديث عن الربح كهدف تسعى الى تحقيقه منظمات الأعمال يجب ألا يفهم منه ان هذه المنظمات لا تعمل الا من أجل الربح والربح فقط، ذلك ان لكل منظمة هدفا آخر يسير قدما مع هدف الربح وهذا الهدف هو انتاج سلعة أو تقديم خدمة تحظى بقبول المجتمع، ومن ثم فان تحقيق الهدف يرتبط بتقديم الخدمة وبأن تكون هذه الخدمة مرغوبة وتحظى بتأييد واهتمام المستهلك، ان مبرر البقاء والاستمرار لمنظمة الأعمال هو تقديم الخدمة المطلوبة، فشركة الكهرباء مثلا اذا لم تقدم خدمة توصيل التيار لكل راغب فلا مبرر عندئذ لبقائها أو اصرارها في الحصول على أرباح، كذلك المصنع - أي مصنع - اذا لم يقدم منتوجا مرغوبا وبجودة وسعر مقبولين من المستهلكين فان هدفه الخاص بالربح لن يتحقق، كذلك يمكن القول بالنسبة للبنوك، ولشركات التأمين، والبناء وحتى محطات البنزين وغسيل السيارات، ان المطلوب من هذه المؤسسات هو تقديم الخدمة كمبرر للحصول على أرباح. من هنا يصبح هدف تقديم الخدمة مرتبطا بهدف الحصول على ربح

ليس هذا فحسب. بل ان قدرة المنظمة على تحديد نوع الخدمة هو الذي يحدد نجاحها أو فشلها، ذلك أنه لا يكفي ان تقوم المنظمة بتقديم خدمة لا يرضاها ولا يرغبها المستهلك فهو والحال

كذلك سيتجه حتما الى طلب هذه الخدمة من المنافسين الآخرين ، وفي هذا السياق تواجه المنظمة عدة بدائل لنوع الخدمة المقدمة وهو موقف حرج تنبغي دراسته وحسابه بكل دقة ووضوح قبل اتخاذ أي قرار عشوائي

### المسئولية الاجتماعية :

يمكن اعتبار هدف تقديم الخدمة كهدف اجتماعي بمعنى أن تقديم هذه الخدمة يخص قطاعات من المجتمع ، غير أن أهداف المنظمة الاجتماعية هي أوسع وأشمل من أن تحصر في قطاع معين فقد تتجاوز الأهداف الاجتماعية قطاع المستهلكين الى قطاع المجتمع المحيط ، أو الرأي العام وهذا ما يعبر عنه اليوم بالمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، ويدخل في اطار هذه المسئولية أن تقوم منظمات الأعمال بتقديم خدمات متعددة للمجتمع مثل إنشاء البرامج التعليمية والتدريبية ، التعاون مع الحكومة في التخطيط العمراني والحضاري للمدن التي تعمل بها ، تقديم التبرعات والقروض للجمعيات الخيرية ، إنشاء النوادي والأماكن الترفيهية ، بناء المستشفيات أو دور الرعاية الاجتماعية . الخ ، لكن المسئولية الاجتماعية ليست هدفا تسعى اليه كل المنظمات خاصة اذا كان هذا الهدف يتعارض مع هدف تحقيق الربح الذي يسعى له أصحاب الأسهم ، فاذا كانت المسئولية الاجتماعية تعني انفاق كل الأرباح أو نسبة كبيرة منها في تقديم خدمات اجتماعية شاملة فان هذا قد يؤدي الى نتائج عكسية قد لا يرضى عنها المجتمع أيضا ، فاذا كانت مثلا

هذه المسؤولية ستؤدي الى الخسارة، أو الى عدم النمو، أو الى انقاص حجم العمالة في المنظمة فان هذا في حد ذاته يعتبر ضررا للمجتمع لأن أثره النهائي سينعكس عليه ممثلا في نوعية الخدمة أو انقطاعها تماما

### التوفيق بين الأهداف:

المنظمة كخلية من خلايا المجتمع تتفاعل معه وتتأثر به أو تؤثر في مجريات الأحداث فيه تسعى من خلال وجودها الى تحقيق أهداف عامة معينة نذكر منها مايلي.

- ١ - المساعدة في محاربة عوامل الشر والضرر في المجتمع
- ٢ - مساعدة المحتاجين من خلال تقديم برامج العمل.
- ٣ - التعاون مع الحكومة في تنمية المجتمع
- ٤ - استغلال الموارد الطبيعية ومنع سوء استخدامها

من ناحية أخرى. فان للادارة والمنظمات أيضا أهدافا أخرى تنعكس من خلال الموازنة بين مصالح المستثمرين أو أصحاب الأسهم، والموظفين والمجتمع ككل، وفي هذا الاطار يمكن أن نلخص أهداف الادارة على النحو التالي.

- ١ - تحقيق الأرباح لحملة الاسهم
- ٢ - انتاج وتقديم خدمة مرغوبة من المستهلكين
- ٣ - حماية الموظفين وتوفير أقصى متطلبات الرفاهية.
- ٤ - تحقيق أقصى معدلات للأداء والانتاجية
- ٥ - تحسين منتجاتها وخدماتها

إن هذه الاهداف العامة لادارة المنظمات تتفرع عنها اهداف اخرى تخص كل ادارات وأقسام المنظمة، فالادارات المختلفة مثل ادارة الأفراد، والانتاج، والتمويل، والتسويق، والأبحاث، والتطوير، تحدد أهدافها على ضوء الأهداف العامة، وتحقيق الأهداف الفرعية لهذه الادارات يجب ألا يتناقض اطلاقاً مع الأهداف العامة للادارة.

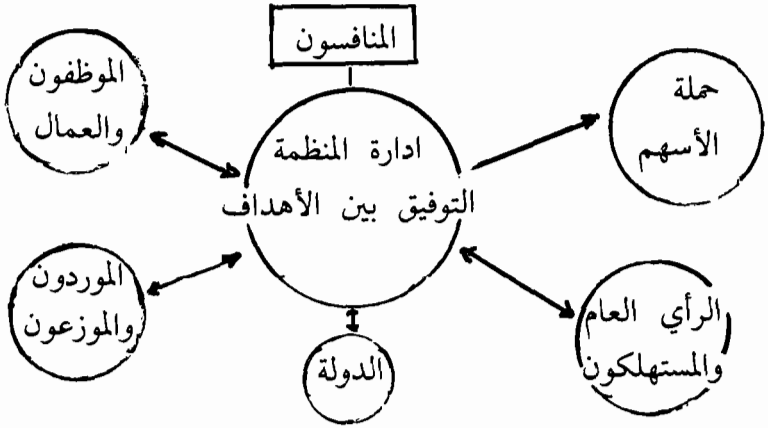
وكما أن للمنظمة وللادارة أهدافاً عامة فإن هناك أيضاً أهدافاً للعاملين بالمنظمة يسعون إلى تحقيقها ويجب أن تعمل الادارة على ذلك، ومن ضمن هذه الأهداف الحصول على أجور مناسبة، توفير ظروف عمل جيدة، توفير فرص التطور والترقية، والاعتراف والتقدير لدور الموظف واحساسه انه موضع احترام الادارة وتقديرها لانجازاته.

ان تحقيق الأهداف المشار اليها يفرض على الادارة نوعاً من المسؤولية ويجعلها في موقف تعمل من خلاله في ايجاد الموازنة والمواءمة وتحديد الأولويات في الأهداف وسنحاول ايضاح ذلك في الشكل الموجود بالصفحة التالية.

كما يلاحظ في الشكل رقم (١) فإن الادارة اضافة الى موقفها الخاص بتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين فإنها أيضاً لابد أن تتبنى استراتيجية تحقيق التوازن بين المصالح المتعددة التي تتعامل مع المنظمة كالمساهمين، والرأي العام، والدولة والمنافسين،



والموردين والموزعين، فكما يهتم المستهلك أو الرأي العام أن يحصل على سلعة جيدة وبسعر معقول فان الادارة يهتمها ان تنتج هذه السلعة بتكلفة معقولة وان تحقق ربحا معقولا ايضا وهكذا نجد ان لكل فعل رد فعل أو لكل رغبة رغبة مضادة.



الشكل رقم (١): الادارة في موقف التوفيق بين المصالح والأهداف المتعددة

وكما يتضح من المناقشة السابقة فان عملية تحديد الأهداف الادارية هي عملية صعبة وتتطلب من الادارة الامام بكل الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا بالتالي يفرض على الادارة الزاما بأن تحدد مبادئ واضحة تسير عليها عند تحديد أهدافها. هذه المبادئ في رأينا تشمل مايلي:

١ - أن تكون هذه الأهداف عامل تحفيز للأداء والانتاج من خلال الشعور بين العاملين ان تحقيق أهداف المنظمة فيه ارضاء في نفس الوقت لتحقيق أهدافهم الشخصية.

٢ - أن تكون هذه الأهداف واقعية وتأخذ في الحسبان امكانات المنظمة المتاحة والتي يمكن توفيرها وان تبتعد بقدر الامكان عن المبالغة.

٣ - أن تكون واضحة ومحددة ويجبذ أن تحمل في طياتها لغة رقمية بدلا من العبارات التي تحمل أكثر من معنى.

### وظائف الادارة:

ماهي الادارة؟ ولماذا الادارة؟ وكيف تكون الادارة وماذا نقصد بالعملية الادارية وشمولها وماهي الفلسفة الادارية؟؟؟

### تعريف الادارة:

لقد تعددت الآراء في تعريف الادارة وهو أمر كثير الحدوث عند محاولة الباحثين لتعريف علم من العلوم الاجتماعية والانسانية ولهذا السبب لن نكتفي هنا بطرح تعريف واحدة ولكننا سنضع اكثر من تعريف وذلك ليكون القارىء على المام أوسع بمفهوم ومنطق الادارة:

«الادارة هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة»

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أنه لكي تكون هناك ادارة

فلا بد من توفير عناصر معينة هي

١ - العناصر المادية والبشرية

٢ - تنسيق وتوحيد الجهود.

٣ - القيام بعدة وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٤ - أن تكون هناك أهداف محددة

كذلك يمكن تعريف الادارة بأنها (العملية الخاصة بانجاز

الأعمال).

وهذا تعريف مبسط ولكنه يحمل في طياته ضرورة توفر شروط

معينة لكي تكون هناك ادارة. وتعريف ثالث يقول بأن الادارة هي

(العمل الذي تمارسه الادارة العليا) Management is the Work of

Executive Leadership<sup>(١)</sup> وهنا تعريفات أخرى منها التعريف

التالي الوارد في القاموس العلمي للعلوم الاجتماعية:

“Management may be defined as the process by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised. The combined output of various types and grades of human effort by which the process is effected is again known as management, in the human sense. Again, the combination of those persons who together put forth this effort in any given enterprise is known as “the management of the enterprise<sup>(2)</sup>

---

1 Ralph Davis: “Industrial Organization and Management”. (New York Harper and Bros., 1957) P 11.

2 Encyclopedia of the Social Sciences (New York: Macmillan Co., 1933) Vol. X, PP. 76-77.

وهذا التعريف في الواقع يتناول الادارة من حيث أنها عملية وكذلك من حيث انها مجموعة من الأفراد وهي كعملية مهمتها «توجيه عمليات المنظمة تحت اشراف معين» والادارة كمجموعة من الأفراد تعني (تلك المجموعة من الأفراد التي تتولى الجهود الخاصة بتحقيق أهداف المنظمة).

وأخيرا نورد التعريف التالي :

Management may be defined as a technique by means of which the purpose and objectives of a particular human group are determined,<sup>(1)</sup> clarified and effectuated.

وهذا التعريف يعني أن الادارة هي العملية التي بموجبها يتم تحديد وتوضيح وتنفيذ أهداف بعض المجموعات الانسانية في المنظمة.

ونحن نود أن نلفت نظر القارئ هنا الى حقيقة ان الالتباس بين معنى الادارة كمجموعة مختارة من الأفراد تتولى العملية الادارية وبين الادارة كتعبير يرمز الى العمليات الادارية في التنظيم فحينما نقول ادارة المنظمة، أو ادارة الشركة، أو ادارة البنك، أو ادارة المدرسة. فنحن نقصد هنا المجموعة الانسانية التي تتولى العملية الادارية في التنظيم.

---

1 - Elmore Petersen and E. Grosvenor Plowman: "Business Organization and Management". (Homewood Ill., Richard Irwin Inc., 1958) P. 35.

ومن هذا الشكل يتضح أن المنظمة هي جزء من المجتمع ككل تقوم بعمل انتاجي أو أداء خدمات معينة وهي في سبيل ذلك تعمل على الحصول على عناصر انتاجية (مدخلات) مثل الأفراد، والمواد، والأموال، ومن خلال القيام بعمليات معينة تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه يتحقق انتاج معين (مخرجات) يعتبر نهاية للجهود العملية للإدارة

### الوظائف الأساسية للإدارة:

ما هو العمل الذي يميز المدير عن بقية أعضاء التنظيم؟ وبمعنى آخر ما هو العمل الذي يقوم به المدير ويحمل الصفة الإدارية؟ وما هي الصفة الإدارية التي تجمع بين العامل ومدير مصنع؟ أو بنك، أو فندق أو جامعة، أو جمعية خيرية، أو قائد منطقة عسكرية؟

لنتصور الآن مجموعة من الأفراد تحت إشراف مدير معين في منظمة معينة تمارس عملاً يقدم خدمة أو منتجاً للمجتمع، ما هي الخطوات التي سيقوم بها المدير حتى يضمن تقديم هذه الخدمة أو المنتج للمجتمع في الوقت المحدد.

إن الخطوة الأولى بطبيعة الحال هي تحديد الأهداف للأفراد المجموعة، وهذا التحديد يجب أن يكون واضحاً ولا يحتمل اللبس والغموض وبحيث يكون معبراً عنه بلغة رقمية إذا كانت العملية الإنتاجية تمثل في وحدات كمية.

وبعد مرحلة تحديد الأهداف تأتي مرحلة أخرى وهذه المرحلة تتمثل في قيامه بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وبشكل مفصل يحدد فيه الوقت الذي يتم فيه تنفيذ هذه الأعمال، والكيفية التي يتم فيها التنفيذ، ليس هذا فحسب بل ان على المدير أن يحدد للأعضاء العناصر اللازمة لتنفيذ العمليات وطريقة الانجاز المطلوب.

وباختصار فإن المطلوب من المدير كخطوة أولى بعد تحديد الأهداف هو التخطيط Planning أو رسم برنامج واضح للعمل، وهذه العملية تستلزم توفر صفات معينة في المدير منها التمتع بالكفاءة والمقدرة وبعد النظر

وبعد الخطوة الأولى تتم الخطوة الثانية وهي التنظيم Organizing وهنا وعلى ضوء الخطة المعدة يتم توزيع العمل على أفراد المجموعة، ويتم هذا التوزيع على ضوء عدة اعتبارات منها: طبيعة العمليات المطلوبة، الامكانيات والعناصر المادية الموجودة، وكذلك الأفراد ومستويات الكفاءة والمهارة بينهم، كذلك يجب أن يتم هذا التوزيع على ضوء اعتبارات أخرى تتعلق بتحقيق الانجاز المطلوب في أقل وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة.

ويرتبط بتوزيع العمل وتجديد نشاط كل فرد في المجموعة تحديد السلطة أو تفويضها للأفراد لضمان انجاز العمل المطلوب منهم ففي الجامعة مثلا يتم توزيع العمل على عمداء الكليات على ضوء طبيعة العمل المطلوب منهم والامكانيات المتاحة للجامعة والمخصصة لكل كلية غير ان عمداء الكليات لكي يقوموا بتنفيذ

العمليات المطلوبة منهم وهو تقديم التعليم في التخصصات المختلفة لا بد أن تكون لديهم سلطات معينة يمارسونها من أجل أن تتولى الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس عملية التدريس كل في حقل تخصصه وفي الوقت والمكان المحددين.

ويستتبع عملية توزيع العمل وتفويض السلطة أن يترتب على ذلك وجود عدد من العلاقات بين الأفراد والأقسام داخل المجموعة، هذه العلاقات هي بطبيعة الحال نتيجة حتمية لتوزيع العمل وتحديد السلطات، ففي مثالنا السابق نجد أن عملية توزيع العمل وتحديد السلطات للعمداء المختلفين في الجماعة يترتب عليه أن يعرف كل عميد حدود عملياته وواجباته وسلطاته ويتعامل مع العمداء الآخرين على ضوء هذه الحدود.

وتسمى هذه الخطوة الإدارية وهي خطوة توزيع الأعمال، وتفويض السلطات، وتنظيم العلاقات بين الأفراد بالوظيفة التنظيمية أو «العملية التنظيمية»

ولكن الخطوتين الإداريتين السابقتين لا تعنيان بتحقيق الهدف المطلوب وإنجاز العمليات المطلوبة ذلك أن البدء الفعلي في تنفيذ العمليات المطلوبة يستلزم خطوة إدارية أخرى وهي (التوجيه) Directing أي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة، والاتصالات، والإشراف القيادي على العمل، نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات ممثلة في الإدارات والأقسام، ولا بد أن نشير - هنا - إلى أن

وظيفة التوجيه هذه تتم على ضوء عدة اعتبارات منها طبيعة الأفراد والأقسام المكلفة بالعمل، نوعية العمل المطلوب، وكذلك تقدير المدير وحكمه على مجريات الأمور.

أما الخطوة الرابعة من عمل المدير أو وظيفته الادارية .  
فتهدف الى التأكد من أن ما تم تنفيذه يتطابق تماماً مع الخطط التي سبق وأن حددت في المرحلة الأولى ومع الأهداف المرسومة . أي أن هذه الخطوة تتضمن الاجابة على عدة أسئلة هي : ما هو مستوى الأداء المطلوب؟ وكيف ينفذ الآن؟ وما هو الاجراء الذي ينبغي أن يؤخذ في حالة اختلاف النتائج عن الأهداف؟

هذه الوظيفة الادارية تسمى بالرقابة Controlling وهي تتم من خلال مقارنة مستويات الأداء وفقاً للمعايير المحددة بالنتائج واذا ما اختلف الأداء عن النتائج المطلوبة فان الاجراءات التصحيحية لا بد أن تأخذ مكانها عندئذ، وهذه الاجراءات تشتمل على واحد أو أكثر مما يلي

- تغيير مسار بعض التعليمات أو الأوامر .
- تعديل واجبات بعض الأفراد أو الأقسام .
- تعديل السلطات المفوضة للأفراد والادارات .
- تغيير الخطة والأهداف .

العملية الادارية :

إن الوظائف الادارية الأربع المشار اليها سابقا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي ما تسمى بالعملية الادارية للمديرين وهي التي تميز المدير في عمله عن الأعضاء الآخرين في التنظيم



ويعطينا الجدول التالي تصورا أوسع لمفهوم العمليات الادارية للمديرين من حيث مستلزمات العملية الادارية ومحتوياتها واهتماماتها

اهتمامات المدير	العملية الادارية للمديرين	مستلزمات العملية
ماهي دواعي الحاجة للتخطيط؟ ماهي البرامج المطلوبة؟ وكيف ومتى تنفذ؟	التخطيط ١	تحديد الأهداف، السياسات الاجراءات، طرق العمل.
أين يتم التنفيذ؟ ومن يتولى التنفيذ؟	التنظيم ٢	تقسيم العمل، تحديد الواجبات تفويض السلطات.
كيف يتم توفير الكوادر وتقويتها وتطويرها؟	توفير الكوادر الادارية ٣	توفير الكوادر، التقديم، التطوير
لماذا وكيف يتولى الأفراد تنفيذ المسؤوليات المكلفين بها؟	التوجيه والقيادة ٤	القيادة، الاتصالات، الحوافز
هل ينفذ العمل؟ متى وأين؟ وكيف بالمقارنة بالخطط؟	الرقابة ٥	التقارير، المقارنة، التكلفة، الميزانيات

### الجدول رقم (١)

العملية الادارية - اهتمامات المدير ووسيلة الأداء

وكما يلاحظ في هذا الشكل . فإن وظائف المدير لا تحدد عند وصف العملية الادارية التي يقوم بها بل تمتد الى تحديد الهدف من العملية والطريقة أو الوسيلة التي يتولى بها المدير تطبيق هذه الوظيفة ، ومن ناحية اخرى فان واجبات كل وظيفة أو عملية من العمليات الادارية السابقة متعددة وتحتوي على كثير من الأسئلة التي يحددها أو يجيب عليها المدير نفسه من خلال تصوراته وحكمه الشخصي على الامكانيات المتاحة أو التي يمكن توفيرها ، وفيما يلي قائمة موجزة بالواجبات التي يمكن ان تدرج تحت اطار كل عملية من العمليات الادارية

### واجبات المدير التخطيطية .

- ١ - تحديد وتوضيح الأهداف .
- ٢ - التنبؤ والتقدير لمجريات الأمور حاضرا ومستقبلا
- ٣ - تهيئة الظروف المناسبة للعمل .
- ٤ - اختيار وتحديد الواجبات اللازمة لتنفيذ الأهداف .
- ٥ - تحديد السياسات
- ٦ - اختيار خطة العمل .
- ٧ - تحديد خطة التنفيذ .

### الواجبات التنظيمية

- ١ - تقسيم العمل .
- ٢ - تجميع الواجبات المتشابهة في وحدات تنظيمية

- ٣ - تحديد الوظائف المطلوبة.
- ٤ - اختيار الأفراد وتعيينهم في الأماكن المناسبة
- ٥ - تفويض السلطة
- ٦ - توفير التسهيلات والامكانيات المادية والبشرية
- ٧ - إعادة التنظيم اذا لزم الأمر على ضوء النتائج الرقابية.

### الواجبات الخاصة بتوفير الكوادر البشرية

- ١ - تدبير الكوادر.
- ٢ - التنبؤ بالاحتياجات البشرية
- ٣ - تقييم انجازات المديرين
- ٤ - تطوير وتدريب الكوادر الادارية

### الواجبات التوجيهية والقيادية:

- ١ - الاتصال بالمرءوسين وشرح الأهداف المطلوب تحقيقها
- ٢ - دفع وتحفيز الأفراد للعمل
- ٣ - ارشاد المرءوسين الى ضرورة الالتزام بالمعايير المحددة للعمل
- ٤ - ضرورة اتاحة الفرصة للمرءوسين لسماع أقوالهم وشكاواهم
- ٥ - اعتماد مبدأ العدالة في المكافأة والجزاء.
- ٦ - العمل على تطوير مقدرة الأفراد ونتاجيتهم للحصول على انجازات أكثر.
- ٧ - مراجعة السياسات على ضوء النتائج الرقابية

## الواجبات الرقابية .

- ١ - وضع وتصميم المعايير الرقابية .
- ٢ - تعريف المسؤولين عن العمل بهذه المعايير
- ٣ - مراقبة تنفيذ العمليات
- ٤ - مقارنة النتائج بالخطط والمعايير
- ٥ - اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها .
- ٦ - تصحيح الانحرافات .
- ٧ - تعديل السياسات الرقابية اذا لزم الأمر على ضوء النتائج الرقابية .

## خصائص العملية الادارية :

والحقيقة أن هذه الوظائف الادارية هي صلب العمل الاداري للمديرين وهي التي تميزهم عن غيرهم من أعضاء التنظيم وتتميز العملية الادارية المتمثلة في الوظائف الأربعة بالتداخل والترابط، أي أنها لا تؤدي بشكل تلاحقي، ولكنها قد تتم جميعاً في آن واحد، فالمدير في أي وقت مطلوب منه أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب .

كما أن كل وظيفة من هذه الوظائف تحمل في جوانبها الوظائف الأخرى، فوظيفة المدير التخطيطية تتطلب أيضاً بعض الجوانب التطويرية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية، كذلك الوظيفة التنظيمية، فهي أيضاً لا تخلو من عناصر تخطيطية ورقابية وتوجيهية أي أن وظيفة التخطيط تشتمل على وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وتدبير الكوادر

وتطويرها ووظيفة الرقابة تشمل عناصر من وظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم.

### شمولية الوظائف الادارية:

تتميز الوظائف الادارية بما يسمى «بشمولية التطبيق» والتي تعني أن هذه الوظائف تمارس من كل المديرين، وفي أي مستوى من الادارة سواء كان ذلك في مستوى الادارة العليا أو الادارة الوسطى أو مستوى الادارة الاشرافية الممثلة في رؤساء ومشرفي العمال.

وليس هذا فحسب بل ان مبدأ الشمولية لا يعني اقتصار أداء هذه الوظائف على المديرين من منظمات الأعمال بل إنها مطلوبة من كل مدير سواء كان مدير مصنع أو مدير جامعة أو مدير مصرف أو مدير فندق الخ

كذلك فان الشمولية تعني أن وظائف الادارة بمثابة مبادئ موحدة لكل المديرين لا تحكمها الحدود الزمنية أو المكانية، وان كل المديرين لن يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم الا من خلال ممارسة هذه الوظائف سواء كان هؤلاء في الهند أو نيجيريا أو المملكة العربية السعودية، أو أمريكا أو اليابان.

إذا وباختصار نستطيع أن نحدد خصائص الوظائف الادارية في الخطوط التالية:

١ - أنها متداخلة ومترابطة

٢ - أنها مطلوبة وتمارس في كل التنظيمات سواء كانت ربحية أو اجتماعية.

٣ - أنها شاملة وعامة ولا تخضع للحدود الزمنية والمكانية

٤ - انها تمثل مبادئ ارشادية لكل مدير، وان كل مدير يمارسها سواء ادرك ذلك أو لم يدرك، ومن هنا فان كثيراً من المتخصصين يسمون هذه العمليات «بمبادئ الادارة».

### الفلسفة الادارية للمنظمة

ماذا يعمل المدير؟ ولماذا؟ ماذا يهتم المدير في عمله؟ ولماذا؟ ما القيم الهامة التي يحرص المدير على تحقيقها أو عدم الانحراف عنها؟ ولماذا؟ ان الاجابة على هذه الأسئلة تحدد لنا اطار الفلسفة الادارية التي تتبناها ادارة المنظمة، فالبحث عن تحقيق أقصى ربح ممكن يعد فلسفة ادارية يقوم عليها كيان المنظمة وتصاغ على ضوئها عملياتها الادارية، كذلك فان فلسفة الادارة قد تكون الحرص على ارضاء الجمهور وان الزبون هو سيد الموقف، أو أن تكون فلسفة الادارة قائمة على مبدأ المسؤولية الاجتماعية وهكذا .

ولعل الفكر القائم على النظر للادارة من خلال «العملية الادارية» يعد في حد ذاته عاملاً هاماً في تحديد الفلسفة الادارية للمدير، كما أن الفلسفة الادارية التي تتبناها المنظمة تؤثر الى حد كبير على الطريقة التي يؤدي بها المديرون أعمالهم الادارية.

وحقيقة الأمر أن ما يقصد بالفلسفة الادارية انما هو تعبير عن مواقف معينة وثابتة تتخذها الادارة وتتعامل على أساسها داخل المنظمة وخارجها، وبمعنى آخر فاننا نستطيع أن نعرف الفلسفة الادارية للمنظمة أو الادارة أو المدير بأنها «نظرة المنظمة الى وجودها ودورها في المجتمع والذي ينعكس على علاقتها داخل وخارج المنظمة»

## العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين

من الصعوبة بمكان تخيل منظمة لا يشترك في تكوينها العامل الانساني، فأية منظمة هي في الواقع نظام أو خليط من النشاطات الانسانية التي تعمل مع بعض لتحقيق أهداف معينة للنظام، وتنشأ المنظمات عادة بهدف تقديم منتجات أو خدمات للمجتمع ولكي يتحقق لها ذلك فلا بد من تجميع العديد من العناصر المنتجة من بينها العنصر الانساني، كما أن المنظمات لا تستطيع بل يستحيل عليها تحقيق أهدافها من غير الحصول على خدمات الأفراد فان هؤلاء بدورهم يجدون في المنظمات المنفذ لتحقيق احتياجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية

ولكن هل تستطيع المنظمة تحقيق كل أهدافها من خلال الأفراد؟ وهل يستطيع هؤلاء بدورهم تحقيق كل أهدافهم من المنظمة؟

ان هذا هو في الواقع لب المشكلة في العلاقات بين الادارة والموظفين أو بين الرؤساء والمرءوسين، فكل الموظفين يرغبون في الترقية والحصول على المكافأة أو تقبل الثناء ولكن هل تستطيع المنظمة أن تحقق كل ذلك ولكل الأفراد.

ان العمل على تحقيق الأهداف المتبادلة لا بد أن يقوم على تعاون مشترك وتفهم جيد للعلاقات بين الادارة والموظفين وادراك حقيقة أنه لا يمكن تحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب أهداف الطرف الآخر، فاذا كان الموظف يريد من الادارة أن تشبع احتياجاته المادية والمعنوية والاجتماعية وغيرها، فانه مطلوب منه في المقابل أن يحقق أهداف الادارة في زيادة الانتاجية والولاء الكامل للمنظمة التي ينتمي اليها، والتعاون مع رؤسائه بما يحقق المصالح المشتركة لكل الأطراف.

ان وظيفة الادارة في هذا المجال تشتمل على عدة جوانب فهي لا بد أن تعتمد أولاً على سياسة التوجيه والتي هي أحسن في سعيها لتحقيق التعاون مع المرءوسين (دون أن يحول ذلك الى استخدام سياسة الترغيب والترهيب في المواقف التي تتطلب ذلك)، ولكي يتم التوجيه على أحسن صورة ممكنة فانه لا بد أن يستند على التحفيز والتشجيع والاتصالات المتبادلة وهذا بدوره لا بد أن يقوم على أساس فهم الادارة العميق للموظفين طبيعة الاختلافات بينهم، وطبيعة الاحتياجات الانسانية، ومعرفة احتياجات ومطالب الموظفين، وكذلك كيفية اشباع هذه المطالب، وتحقيق التوازن بين أهداف الادارة وأهداف الموظفين.



## طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرءوسين

يمكن النظر الى المدير أو الرئيس من زاويتين هما أنه يمثل عضوا في الجماعة أو أنه يمثل عنصرا منفصلا عنها، وهو كعنصر منفصل ومدير مسئول لابد أن يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة من ادارته، ولكي يتم له ذلك، فإن المنظمة تضع تحت تصرفه الموارد المالية والانسانية، وتطلب منه تحقيق الترابط والتكامل بين هذه العناصر كوسيلة مباشرة لتحقيق الأهداف، واذا كانت عملية ايجاد الترابط بين الموارد المالية والطبيعية أمر ميسر بالنسبة للمدير، فان العملية تبدو في غاية الصعوبة عندما يتعلق الأمر بالأفراد والذين يتطلبون مهارة فائقة في التوجيه والقيادة.

والمدير من موقعه كقائد لمجموعته لابد أن يستخدم معهم الأسلوب الحكيم في التحفيز والاقناع الشخصي لكي يقوم الأفراد بما هو مطلوب منهم من أعمال.

من ناحية أخرى فان المرءوسين لا ينظرون عادة الى المدير كعضو في الجماعة ولكن كرئيس خارج الجماعة، وهو من هذا المنطلق يمثل السلطة الرسمية أو المنظمة، كذلك ينظر المرءوسون الى الرئيس كشخص مميز عنهم نظرا لأنه يعرف أكثر منهم أهداف المنظمة، سياساتها، برامجها الحالية والجديدة، والتغيرات المتوقعة، يضاف الى ذلك فان المدير يتميز عن المرءوسين في كونه أكثر تجربة وخبرة ومن ثم فأراؤه وقراراته هي أكثر صواباً ومنطلقاً من آرائهم كمرءوسين.

والمدير أيضاً كعضو خارج مجموعة مرءوسيه بيده القرارات التي تؤثر في مستقبلهم سواء بالترقية أو النقل أو التقويم أو منح العلاوات والمكافآت

ولأجل ذلك فإن العلاقات بين الرئيس والمرءوسين تكتسب طابعا مميزا عن تلك العلاقات القائمة بين المرءوسين فيما بينهم سواء داخل اطار التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي ، ومن ثم فإن سلوكهم وتصرفاتهم تعتمد والى درجة كبيرة على هؤلاء الرؤساء من حيث طرازهم القيادي، نوعية الاتصالات، علاقة الرؤساء مع زملائهم الآخرين في التنظيم ومدى الاحترام المتبادل في هذه العلاقات، صفاتهم المميزة درجة الثقة فيهم، ومشاعرهم الانسانية .

ان كل هذه العوامل هي التي تؤثر والى حد بعيد على معنويات المرءوسين ايجابا أو سلباً، وعلى طبيعة العلاقات بينهم وبين رؤسائهم .

### مبادئ العلاقات بين الرئيس والمرءوسين

من ناحية أخرى فإن هناك مبادئ عامة لا بد أن تستند عليها العلاقات بين الرئيس ومرءوسيه هذه المبادئ تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup> .  
المبدأ الأول ويتعلق بتعميق الهدف من عملية التوجيه والقيادة، إن فعالية التوجيه والقيادة هنا تعني قدرة الرئيس على تعميق مفهوم تحقيق

1 Koontz and Obonnel: "Management" Op. cit., PP. 449-450.

الأهداف المطلوبة منهم، وكيفية تحقيقها، وكيفية دفعهم وتحفيزهم للعمل.

المبدأ الثاني. وهو مبدأ الانسجام في الأهداف، وهذا يعني أنه على الرغم من اختلاف الأهداف والمطالب بين المنظمة والأفراد العاملين بها إلا أن هذا الاختلاف يجب ألا يعني التناقض، بل لابد للأهداف من أن تكمل بعضها وأن يتحقق الانسجام بينها إذا أريد تحقيق التوازن بينهما، كذلك فإن أسلوب التحفيز والتشجيع الجيد لابد أن يتم بالشكل الذي يحقق فعلا أهداف واحتياجات المرءوسون جنبا إلى جنب مع تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يمكن الاستنتاج بأنه (لكي تكون وظيفة التوجيه والقيادة فعالة وبناءة فإن ذلك يستدعي أن يشعر المرءوسون بأن أهدافهم تسير في وفاق مع أهداف المنظمة وليس عكس ذلك)

المبدأ الثالث: وهو مبدأ وحدة الأمر، بالاضافة الى كون هذا المبدأ هو أحد مبادئ التنظيم إلا أنه في نفس الوقت أحد مبادئ التوجيه والقيادة، وهو يعكس رغبة المرءوسين في أن يتلقوا أوامره أو توجيهاتهم من مصدر واحد، وأن يرفعوا تقاريرهم الى نفس هذا المصدر، وعليه يمكن تعميم القاعدة القائلة بأنه (كلما كان مصدر التوجيه والقيادة واحدا كلما انخفضت بالتالي مشاكل الازدواجية في الأوامر والقرارات، وكلما تعمق شعور المرءوسين بالمسئولية عن لنتائج المطلوبة منهم)

## اصدار الأوامر والتعليمات .

يمثل اصدار الأوامر والتوجيهات جانبا من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالتوجيه والقيادة والأمر الموجه الى المرءوسين قد يحمل معنى البدء في عمل ما، أو احداث التغيير في عمل قائم أو ايقافه، والأمر هو الوسيلة التي يمكن من خلالها شل حركة العمل في جزء من التنظيم أو في التنظيم كله .

ان اصدار الأوامر أو توجيهها يلقي على المديرين مهمة فهم الأوامر وطريقة تنفيذها وحدود التنفيذ قبل اصدارها الى المسؤولين . كذلك فان اصدار الأوامر يتطلب من المرءوسين تنفيذها والعمل بموجبها في مقابل الامتيازات المادية والمعنوية التي يتلقونها من المنظمة .

والأمر كأسلوب من أساليب التوجيه يعني (تعليمات معينة من الرئيس للمرءوس يلزمه من خلالها بأداء عمل معين، أو التوقف عنه وفي ظل ظروف معينة) .

كما يتضح من هذا التعريف فانه يحمل عناصر معينة هي :

- ١ - أنه يمثل علاقة بين الرئيس والمرءوس في خط معين من السلطة .
- ٢ - وان هذه العلاقة ليست عكسية أي ليست من المرءوس الى الرئيس .
- ٣ - وانها تقوم بين المرءوس ورئيسه المباشر وليس بين المرءوس ورئيس آخر في التنظيم .

٤ - وأن هذا الأمر وهذه التعليمات تتناول انجاز عمل معين يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

٥ - وأن رفض المرءوس لتنفيذ محتوى ومضمون هذه التعليمات يعرضه للمساءلة والتحقيق أو الفصل من العمل .

### أساليب اصدار الأوامر:

كيف يقوم الرئيس باصدار الأوامر الى المرءوسين، وهل يحمل الأمر أو التعليمات صفة العمومية أو صيغة محددة؟ وهل يكون كتابياً أم شفويّاً؟ وهل يكون رسمياً أم غير رسمي؟ هذا ما سنتناوله بالمناقشة فيما يلي<sup>(١)</sup>:

### ١ - التعليمات العامة أو المحددة:

تتوقف طريقة اعطاء التعليمات أو الأوامر في هذا الاطار على تفضيل المدير، وقدرته على الالمام بالظروف الحاضرة ومدى استجابة المرءوسين للتعليمات .

وكلما كان المدير من النوع الحريص على عدم تفويض السلطة كلما كان ذلك أدعى الى أن تكون أوامره وتعليماته الى مرءوسيه محددة

ومميل هذا النوع من المديرين أيضاً الى التوجيه ورقابة المرءوسين عن قرب وهم ينطلقون في هذه السياسة من كونهم يعرفون

---

1 J.R. Beishline: "Military Management for National Defence", (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1950).

بدقة العمل المطلوب تنفيذه من المرءوسين والطريقة التي يمكن أن يتحقق هذا التنفيذ من خلالها وما على المرءوسين عندئذ الا السير بدقة في تنفيذ هذه الأوامر ووفقا للأسلوب الذي يحدده الرئيس .

كذلك فان الظروف التي يعمل في اطارها المدير تؤثر على الطريقة التي يصدر بها تعليماته لمرءوسيه ، وكلما كان المدير في موقع لا يسمح له بالامام بجميع الظروف المحيطة بالمرءوس فان تعليماته تميل في هذه الحالة الى (العمومية) وترك قدر من الحرية للمرءوس في تنفيذ التعليمات وفق مجريات الظروف المحيطة ، فمثلا في حالة اصدار الأوامر الى مدير الفرع في موقع جغرافي آخر ، أو اصدار تعليمات الى مندوب البيع ، أو ممثل الشركة في قطر معين ، فان هذه التعليمات يجب أن تتصف بالعمومية والا تربط المرءوس بتصرف معين قد يكون غير مناسب للظروف المحيطة ، وقد يتناقض مع مصلحة المنظمة ككل

وأخيراً فان ردود فعل المرءوسين لاستقبال الأوامر وتنفيذها يختلف من شخص لآخر فهناك من المرءوسين من يفضلون الاشراف الدقيق من رؤسائهم ، ومن ثم تكون التعليمات المحددة هي الصورة المفضلة لديهم ، وعلى عكس ذلك هناك من المرءوسين من يرغبون في منحهم درجة من حرية التصرف لاظهار مواهبهم وكفاءتهم ، وهنا تكون التعليمات العمومية هي الأفضل بالنسبة لهؤلاء .

وفي رأينا أن درجة تعليم المرءوسين وثقافتهم وكذلك ما يملكون من خبرة وتجربة يمكن أن تقود المديرين الى تفضيل اصدار تعليمات عامة وليست محددة .

## ٢ - التعليمات الكتابية أو الشفوية :

هناك بعض العوامل المؤثرة في أسلوب اصدار الأوامر من حيث كتابتها أو القائها شفويا ومن هذه العوامل .

١ - مدى استمرارية العلاقات بين الرئيس والمرعوس .

٢ - الثقة المتبادلة بينهما .

٣ - تجنب الازدواجية أو التداخل أو الغموض .

٤ - حالات التكليف الخاصة

وتؤثر استمرارية العلاقة بين الرئيس والمرعوس في كون التغير المستمر بين المرعوسين يحتم على الرئيس أن تكون تعليماته وأوامره مكتوبة ليطلع عليها المرعوسون عند قيامهم بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم

أما اذا كانت هذه العلاقة دائمة ولا يتوقع أن يتغير الرئيس أو المرعوس فان الأوامر الشفوية قد تكون البديل الأيسر لاصدار التعليمات

كذلك فان درجة الثقة بين الرئيس ومرعوسيه تلعب دوراً مؤثراً في كيفية اصدار الأوامر، فكلما كانت هذه الثقة مهزوزة كلما تطلب ذلك أن تكون الأوامر مكتوبة، ومن الأسباب التي تساعدهم في احداث الفجوة في الثقة هو الاتهامات المتبادلة بين الرئيس ومرعوسيه، فقد يتهم الرئيس أحد مرعوسيه بتوسيع نطاق سلطاته عن تنفيذ التعليمات المطلوبة، أو التخلي عن المسؤولية، كذلك قد يتهم المرعوس رئيسه بأنه يصدر الأمر ثم ينكر اصداره أو يتناساه أو قد

يشعر المرءوس أن أمراً ما قد يحمله مسؤولية كبرى، وهنا يصر على أن يكون هذا الأمر كتابياً، حيث تكون نتائج هذا الأمر النهائية من مسؤولية الرئيس الذي أصدره، في مثل هذه الظروف من عدم الثقة يفضل أن تكون الأوامر الموجهة الى المرءوسين في صيغة كتابية.

كذلك يفضل أن تكون الأوامر الموجهة كتابياً اذا كان ذلك سيؤدي الى منع حدوث الازدواجية - أو التداخل - وتفضل المنظمات الكبرى الصيغة الكتابية في اصدار التعليمات نظراً لتعدد قنوات الاتصال واحتمال التشويه أو النقص في التعليمات فيما اذا كانت شفوية

أما في حالات التكليف الخاصة فان الأوامر الموجهة لا بد أن تكون تحريرية، فاذا أصدر الرئيس أمراً الى أحد مدراء الادارات المختلفة بالقيام بعمل معين يتطلب تعاون أكثر من جهة في المنظمة، فان الرئيس قد يصدر ما يسمى (بالتعميم الكتابي) الى الادارات المطلوب تعاونها يحدد فيه العمل المطلوب من كل منهم في سبيل انجاز المهمة التي كلف بها أحد المدراء، أو أن يطلب منهم مجرد التعاون مع الشخص المكلف بالمهمة

### ٣ - التعليمات الرسمية أو غير الرسمية:

بخلاف المؤسسات العسكرية فان الأوامر والتعليمات في بقية المنظمات قد لا تأخذ الصيغة الصارمة والقاطعة، بل في الغالب فان الطريقة غير الرسمية هي التي تسود في طريقة اصدار التعليمات،



وهذه الطريقة قد تأخذ شكل الاقتراحات من الرئيس للمرءوس، أو أخذ الرأي في أداء عمل معين، والطريقة التي يمكن أن يتم بها الأداء.

وعادة ما تتم هذه الصيغة من التعليمات في الأعمال اليومية وخلال الاتصالات المستمرة بين الرئيس والمرءوس، وحينما يكون العمل المطلوب تنفيذه على جانب مهم ويتطلب العمل الجماعي من المرءوسين فقد يكون الأسلوب الرسمي هو الاتجاه الواجب تطبيقه من قبل الرئيس حتى تكون المسئولية واضحة ومحددة أمام المرءوسين.

وعلى أي حال فإن الأسلوب الرسمي أو غير الرسمي في مخاطبة المرءوسين قد يتأثر بنوعية العلاقة السائدة بين الطرفين، وكلما كانت هذه العلاقة قائمة على أساس من التفاهم المشترك، وكان الرئيس محبوباً من مرءوسيه، كلما ساعد ذلك على اعتماد الأسلوب غير الرسمي في تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين وللمنظمة معاً.

## نحو علاقات أكثر فهماً بين الرئيس والمرءوس

ليس هناك مثالية مطلقة في العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين في التنظيمات الرسمية أو حتى غير الرسمية، ونقصد بالمثالية هنا أن يقوم المرءوس بتأدية واجباته المطلوبة منه بكل تفان وإخلاص، وأن يعمل على تنفيذ هذه الواجبات بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، وأن يكون رقيب نفسه، وفي الجانب الآخر فإن الرئيس المثالي لا يصدر الأوامر ولكنه يقترحها، وهو الذي لا يتشبث بالسلطة

بل يفوضها في المجالات المطلوبة، وهو أيضاً الشخص الذي يقوم المرءوسون بتحقيق أهداف قسمه دون أن يستغل في ذلك صلاحيته الرسمية المطلقة.

ولكن هل تتوفر هذه المثالية في التعامل؟ الواقع قد لا يكون كذلك، ولكن هذا يمنع من القول بأن هناك جوانب مضيئة دائماً في العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين وهناك الكثير من المناسبات التي يعبر فيها المرءوسون عن تقديرهم لرؤسائهم وخاصة في حالات النقل أو التقاعد أو الانتقال الى دائرة عمل أخرى، اما من خلال الحفلات الوداعية أو من خلال تقديم الهدايا التذكارية.

ومن ناحية أخرى فان وجود المرءوسين المخلصين لعملهم وواجباتهم ليس أمراً نادر الحدوث بل أن هناك من المرءوسين من يشكلون فراغاً كبيراً في العمل اذا حدث لهم غياب مؤقت أو نقل، أو تقاعد، أو ترقية، وكثيراً ما نشاهد بعض المنظمات أو الادارات تكرم بعض موظفيها أو تعطيهم شهادات التقدير والانجاز

ان هذه في الواقع حالات موجودة بالفعل في العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين في كثير من المنظمات، ولكن ليس كل العلاقات القائمة من هذه النماذج، ويمكن أن نتصور النماذج التالية من العلاقات :

- ١ - وجود رئيس ومرءوس متفاهمين = انتاجية ومعنوية مرتفعة
- ٢ - رئيس متفهم ومرءوس غير متفهم = انتاجية منخفضة ومعنوية مرتفعة

٣ - مرءوس متفهم ورئيس غير متفهم = انتاجية عالية ومعنوية منخفضة

٤ - رئيس غير متفهم ومرءوس غير متفهم = انتاجية ومعنوية منخفضة

وبطبيعة الحال فاننا نتوقع وجود جميع النماذج الأربعة السابقة في المنظمات ولكن على درجات متفاوتة، ولعل البيئة والخلفية الاجتماعية والحضارية والثقافية تلعب أيضاً دوراً بارزاً في الشكل الذي يظهر فيه النموذج الأكثر حدوثاً من بين النماذج السابقة

كيف يكسب الرئيس ثقة مرءوسيه؟

لقد أدلى كثير من الباحثين في وسائل وأساليب احلال التفاهم بين الرئيس ومرءوسيه وكيفية ثقتهم، ومن ثم اخلاصهم ونتاجيتهم في العمل، ولعل أحدث هذه الآراء هو ما يقدمه لنا (برنارد روزنبوم)<sup>(١)</sup> (في الكيفية التي يجب أن يعامل بها الرئيس مرءوسيه) والتي تشمل في رأيه ما يلي.

- ١ - اظهار الاحترام والتقدير للموظف لا التعالي والنفور
- ٢ - التركيز على المشكلة لا على الشخص.
- ٣ - دعم التعليمات.
- ٤ - الانصات لا التشاغل.
- ٥ - تحديد أهداف واضحة ومتابعة الاتصالات

---

1 Bernard L. Rosenbaum: "How Good People-Handlers Motivate Others" Nation's Business (U.S.: Chamber of Commerce, 1978).

أولاً: اظهار الاحترام والتقدير لا التعالي والنفور:

ان كسب ثقة المرءوس وتأييده لقرارات رئيسه وتعليماته يجب أن تتم في اطار من الاحترام والتقدير للموظف لا التعالي عليه من حكم موقع السلطة والقيادة، فمثلا اذا كلف الرئيس مرءوسيه باعداد تقرير ما أو عمل معين ثم اتضح أن هذا التقرير أو العمل ليس بالصورة التي يتوقعها الرئيس نتيجة جوانب نقص أو ضعف معينة، فان على الرئيس أن يبدأ مناقشته مع مرءوسيه بابرار الجوانب الجيدة للتقرير أو العمل المنجز، ثم يطلب بعد ذلك من المرءوس مراجعة هذا التقرير أو العمل على تعديله في ضوء ملاحظات محددة من الرئيس.

كذلك قد يحدث أن يطلب الرئيس من مرءوسه القيام باعداد تقرير أو عمل ويقوم المرءوس فعلا بهذا العمل، ولكن متأخراً عن الوقت المحدد من رئيسه، وهنا يجب على الرئيس ألا يثور أو يغضب من هذا التأخير اذا كان للمرة الأولى، بل يمكن أن يبدأ - أولاً - بتقدير جهود المرءوس على هذا التقرير وثنائه على منجزاته، ثم يلفت نظره بعد ذلك وبصورة هادئة الى أهمية انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد.

من ناحية أخرى، فاذا كلف الرئيس مرءوسيه بعمل معين فربما كان من الأفضل مخاطبته بقوله (أنني اتوقع منك أن تحقق النتائج التالية من هذا العمل)، وليس بقوله (يجب عليك انجاز هذا العمل

وبالتائج التالية) ان هذه اللهجة في المخاطبة تحمل في طياتها الاقتراح  
لا الأمر

ثانياً التركيز على المشكلة لا على الشخص:

كثيراً ما تحدث مشاكل أو مواقف تسبب غضب الرئيس من  
مرءوسيه حتى ولو كان ذلك من منطلق حسن النية، وحتى يمكن تجنب  
ذلك فان على الرئيس الا ينظر الى أية مشكلة من مرءوسيه من زاوية  
شخصية بل عليه أن يعرف أسباب هذه المشكلة وكيفية حلها، فاذا  
لاحظ الرئيس على مرءوسه مثلاً غيابه المتكرر، فان من الأفضل  
مناقشة ذلك من ناحية موضوعية وليست شخصية، فبدلاً من أن  
يقول الرئيس لمرءوسه (لقد تكرر غيابك لعدة مرات وسوف أتخذ  
بحقك الاجراءات النظامية) ربما كان من الأفضل القول (لاحظت  
تكرر غيابك لعدة مرات خلال هذا الشهر فما هي المشكلة أو ما هو  
السبب؟)

ان مبادرة الموظف بهذا السؤال قد تؤدي الى شرح أسباب هذا  
الغياب بشكل صريح مع رئيسه وقد يتضح فعلاً أن المرءوس لديه من  
المشاكل الخارجية ما يحول فعلاً دون انتظامه في العمل، واذا ما حدث  
مثل هذا التصريح فان الرئيس قد يستطيع فعلاً حل هذه المشكلة  
ومن ثم القضاء على مسببات الغياب دون أي تجريح أو اثاره شخصية  
للموظف

ثالثاً دعم التعليمات من أجل تحقيق التصرف المطلوب .

ويتطلب هذا الدعم أن يقوم الرئيس بتشجيع مرءوسيه في تحقيق التصرف المطلوب منه أو عدم تشجيعه أو حتى تجاهل تصرفه اذا كان هذا التصرف غير مرغوب .

ويكون التشجيع من خلال قيام الرئيس بتقدير الموظف وثنائه على تصرفه وسلوكه في العمل وانجازاته المحققة، كذلك قد يكون التشجيع ممثلاً في الترقية أو زيادة الراتب أو منح العلاوة الاستثنائية، أو حتى اعطائه المزيد من الحرية والتصرف وذلك من خلال رفع عناصر الضغط على المرءوس وبزيادة صلاحياته وسلطاته .

كذلك قد يكون عدم التشجيع ممثلاً في سلبية الرئيس أو تجاهل تصرف المرءوس اذا لم يؤده على النحو المطلوب منه، وهنا نود أن نلفت النظر الى أن العقاب على تصرف غير مرغوب قد يزيد من حدة المشكلة وقد يثير المرءوس، وقد يعيد نفس السلوك متى انتهى تطبيق العقاب، وعلى الرئيس قبل أن يطبق مبدأ العقاب أن يسأل نفسه عن نتائج العقاب على مرءوسيه، فقد يكون المرءوس من النوع السريع الاثارة، ومن ثم لا يزيده العقاب الا عنادا واصراراً على نهج نفس السلوك، وفي مثل هذه الظروف فان تجاهل الرئيس لتصرف المرءوس قد يكون أسلوباً مفيداً، ويمكن أن يتحقق هذا التجاهل اما من خلال رفض الرئيس لبعض مطالب المرءوس أو عدم الاتصال به تليفونياً مثلاً، وبطبيعة الحال فان مثل هذا التصرف من الرئيس يجب أن يكون مؤقتاً وأن ينتهي اذا ما شعر الموظف بسوء تصرفه وعمل على اصلاح أخطائه .

## رابعاً الانصات لا التشاغل .

ان الانصات للمرءوس وتأكيد ما يقول هو نوع من المشاركة الوجدانية من الرئيس للمرءوس يؤدي الى رفع معنوية هذا الأخير ويشعره بتجاوب رئيسه معه في الموقف الذي يواجهه .

فلو جاء موظف الى رئيسه قائلاً (لقد كلفتني عملاً اضافياً، وأرى انني أستحق مكافأة خارج وقت الدوام على هذا العمل، ولكن لم يصرف لي شيء بينما صرف للآخرين) هنا وحتى يشعر هذا الموظف أن رئيسه يسمع وينصت لما يقول يمكن أن يرد رئيسه عليه قائلاً (انك تقول كلفتك بعمل اضافي وأنت تستحق مكافأة خارج الدوام وانها لم تصرف لك بينما صرفت لزملائك الآخرين)، ان رد الفعل الأولى عند هذا الموظف هو أن رئيسه يتابع فعلاً ما يقول وليس منشغلاً عنه في أمور أخرى، ثم يبدأ الرئيس بعد ذلك في شرح وجهة نظره للمرءوس، والأسباب التي دعت الى عدم صرف هذه المكافأة له وقد يعده مستقبلاً بتعويضه عن جميع استحقاقاته عن العمل الاضافي .

ان من أسوأ الأمور التي تضايق المرءوسين من رؤسائهم هو تجاهلهم عند الحديث اليهم

**خامساً: تحديد أهداف واضحة للمرءوس ومتابعة الاتصالات معه :**

قد يجتمع الرئيس مع مرءوسه لمناقشة مشكلة أو موقف ما، وقد يستدعي الموقف اجتماعاً آخر لمناقشة النتائج المحققة، هنا يمكن

لرئيس أن يقول للموظف (دعنا نجتمع في الساعة التاسعة من صباح بعد غد لنرى مدى التقدم الذي تحقق في العمل) ويجب أن نلاحظ أن على الرئيس ألا يحدد هدفاً سهلاً أو هدفاً صعباً لا يمكن تحقيقه من المرءوس ولكن عليه أن يحدد لمرءوسه هدفاً يولد فيه روح الحماس والمبادرة والثقة بالنفس.

كيف يكسب المرءوس ثقة رئيسه؟

ان تطور علاقات بناءة بين الرئيس والمرءوس يجب ألا يقع كلياً على عاتق الرئيس، فالرئيس أولاً وقبل كل شيء هو بشر مثله مثل مرءوسه، وقد لا يكون أكثر حكمة أو نضوجاً منه، ومن ثم فإن على المرءوس بدوره يقع عبء آخر في تعميق وتطوير علاقاته مع رئيسه بالشكل الذي يكسب فيه ثقة هذا الأخير ويحقق بالتالي الأهداف المشتركة للطرفين وللمنظمة معاً<sup>(1)</sup>

ان على المرءوس أن يدرك مقدار اعتماد رئيسه عليه، وان مقدار تعاون هذا المرءوس ينعكس على النتائج المطلوبة من الرئيس نفسه.

كذلك يجب أن يعرف المرءوس أن مقدار ما يقدمه من جهود ومن تعاون ومقدار ما يتوفر فيه من نزاهة وأمانة في العمل يمكن أن ترفع من وزن رئيسه الأعلى المباشر أو أن تحدث الضرر بمركز رئيسه أمام الآخرين، ومن هذا المنطلق فإن على المرءوس أن يبذل قصارى

---

1 John Kotter: "Power in Management" (AMACCM, 1979).



جهده في تحسين هذه العلاقات ودعم الثقة المتبادلة بين الطرفين، ان مثل هذا التطوير يضع على المرءوس عبء التعرف على عدة جوانب من شخصية رئيسه، وان يقارن بين هذه الجوانب وبين الجوانب الأخرى التي تميز شخصيته هو بالذات، ثم يحاول بعد ذلك بناء علاقات متبادلة من مفهوم هذا التحليل المسبق

وفي هذا الاطار يقدم لنا (جبارو وكوتر) بعض الاقتراحات البناءة حول الكيفية التي يجب فيها على المرءوسين تطوير وسائل العلاقات مع رؤسائهم، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:<sup>(١)</sup>  
أولاً: أن يتعرف المرءوس على أبعاد شخصية الرئيس من حيث:

- ١ - أهدافه
- ٢ - الضغوط التي يتعرض لها . ضغط العمل، والرؤساء، والأطراف الخارجية
- ٣ - مصادر القوة والضعف في شخصيته .
- ٤ - أسلوبه في العمل: هل يفضل التقارير المكتوبة أو المحادثات الشفوية مثلاً

ثانياً: أن يقوم المرءوس نفسه على ضوء

- ١ - مصادر القوة والضعف في شخصيته .
- ٢ - أسلوبه في العمل .
- ٣ - نظرتة في قبول السلطة أو الاستقلالية .

---

1 John Gabarro and John Kotter: "Managing Your Boss" Harvard Business Review (Jan. Feb. 1980) PP. 92-100.

ثالثاً: أن يقوم المرءوس بعد ذلك بتطوير علاقاته مع رئيسه بالشكل الذي يحقق

- ١ - تلبية احتياجاته وسلوكه في العمل (أي المرءوس).
- ٢ - النتائج والمبادرات التي يتوقعها كل طرف من الطرف الآخر.

# واجبات وعمليات سلاح خفر السواحل في الولايات المتحدة الأمريكية

القبطان روبرت ثورن(\*)

والقبطان هاري هاميلتون(\*\*)

مصلحة خفر السواحل الأمريكية مسئولة عن حماية شواطئ دولتنا والتي تحيط بأراضيها من ثلاثة اتجاهات، فيحدها المحيط الأطلسي في الشرق والمحيط الهادي في الغرب، ومياه الخليج في الجنوب، وهي المقابلة لحدود أمريكا اللاتينية

تتبع مصلحة خفر السواحل في نظامنا وزارة النقل وذلك في أوقات السلم أما في فترات الحرب فتصبح المصلحة بحكم القانون تحت إشراف وزارة البحرية ورؤسائها في مبنى البنتاجون في مدينة واشنطن العاصمة، ويختلف هذا بالطبع عن الأنظمة المتبعة في الدول العربية حيث تتبع مصلحة خفر السواحل وزارة الداخلية في بعض الدول، ووزارة الدفاع أو الحرب في دول أخرى، أو تحت وزارات أخرى في بعض الدول الأخرى التي تستخدم وحدات لخفر السواحل.

---

(\*) مصلحة خفر السواحل بالولايات المتحدة الأمريكية.

(\*\*) ذات الجهة.

وسنقسم البحث الى:

- أ - تنظيم سلاح خفر السواحل الأمريكي
- ب - اهداف سلاح خفر السواحل وأغراضه
- ج - عمليات سلاح خفر السواحل

### أ - تنظيمات سلاح خفر السواحل

يشمل هذا تنظيمات السلاح على المستويات الآتية:

- ١ - تنظيم رئاسة السلاح
- ٢ - تنظيم القطاعات الفرعية.
- ٣ - تنظيم الوحدات الميدانية.
- ٤ - تنظيم وحدات العمل.
- ٥ - خريطة تنظيمية للسلاح.

### ١ - تنظيم رئاسة السلاح.

يرأس سلاح خفر السواحل في الولايات المتحدة الأمريكية قائد Commander مسئول تحت اشراف وزير النقل، ويعد هذا القائد مسئولا عن ادارة كافة وحدات السلاح وتنفيذ مهامه المنوطة به وكافة برامج وعملياته.

ويتلو القائد نائب للقائد Vice-Commander مسئول عن مساعدة القائد في كافة مهامه كما ينيب عنه في حالة غيابه، كما يرأس

نائب القائد عدة وحدات استشارية بصفة مباشرة وتشمل  
رئيس قسم الاحكام العسكرية .

رئيس العلاقات التشريعية مع الكونجرس الأمريكي

رئيس قسم السلامة البحرية .

رئيس قسم الأعمال الدولية

المستشار العلمي

المستشار الطبي

ويتلو مساعد القائد رئيس عمليات السلاح وهو مسئول عن  
ادارة العمليات الخاصة بالسلاح وعليه مساعدة القائد ونائبه. في كافة  
مهامها وإحاطتها علما بكافة أمور العمليات الجارية في السلاح،  
ويتبع منصب رئيس العمليات عدة مكاتب استشارية هامة وهي :

رئيس الشؤون الادارية .

رئيس الشؤون المالية .

رئيس قسم تحليل العمليات .

رئيس قسم البرامج

رئيس قسم التقويم

رئيس قسم ابحاث السلامة البحرية .

ويتلو رئيس عمليات السلاح عدة رؤساء تنفيذيين متخصصين  
في أعمال الادارة وهم :

رئيس مكتب الشؤون العامة والدولية

رئيس مكتب البحوث والتنمية .

رئيس مكتب الهندسة البحرية  
مراقب مالي.

رئيس قسم الخدمات الطبية  
رئيس قسم المستشارين القانونيين.  
رئيس قسم الملاحة التجارية.  
رئيس قسم العمليات.  
رئيس قسم المستخدمين  
رئيس قسم الأفراد الاحتياطيين  
رئيس قسم البيئة البحرية.

## ٢ - تنظيم القطاعات الفرعية:

ينقسم السلاح جغرافيا الى قطاعين فرعيين

الأول: لقيادة الساحل الأطلنطي (A)

الثاني لقيادة ساحل المحيط الهادي (B)

ويرأس كل قطاع فرعي قائد مسئول أمام قائد عام السلاح  
وعليه تقع مسئولية التخطيط والتنفيذ فيما يتعلق بكافة السفن والقوات  
والعمليات العاملة في قطاعه كما عليه ان يشرف بصفة مباشرة على  
عمليات البحث والانقاذ، تقديم المعونة البحرية، مراقبة البيئة  
البحرية، تنفيذ القوانين والمعاهدات بين الولايات المتحدة والدول  
الأخرى، الاعداد للعمليات، تجميع الأفراد وتدريبهم،  
الاتصالات، عمليات التقويم والمراجعة، والتفتيش على وحدات  
قطاعه.

ويساعد قائد القطاع في عملياته نائب مسئول عند الاشراف على العمليات المذكورة كما يحل محل القائد عند غيابه، ويعاون النائب رؤساء متخصصون في أقسام التفتيش، ادارة العمليات، الاتصالات، الاعداد، والعلاقات العامة.

### ٣ - تنظيم الوحدات الميدانية.

وينقسم كل قطاع جغرافيا الى وحدات ميدانية موزعة على امتداد كل من الساحل الشرقي والساحل الغربي ويشمل هذا التقسيم ثلاث عشرة وحدة ميدانية مركزة في هذه المواقع: بوسطن، نيويورك، بورت سماوث، ميامي، نيواورليانز، سانت لويس، كليفلاند، لونغ بيتش، سان فرانسيسكو، سياتل، الاسكا، وهونولولو ويضاف الى هؤلاء وحدة منفصلة مركزها لندن بالمملكة المتحدة ويرأس كل وحدة ميدانية قائد مسئول Commander وتحت رئاسته رؤساء لعمليات سلامة القوارب، الهندسة البحرية، السلامة البحرية، والعمليات العامة.

### ب - أهداف سلاح خفر السواحل وأغراضه:

بالرغم من ان سلاح خفر السواحل من أقدم الوحدات في الحكومة الفيدرالية حيث أنشئ سنة ١٧٩٠م فمع ذلك لا يزال الكثير من المواطنين في أمريكا وفي الدول الأخرى يجهلون الكثير من مهامه

وواجباته، فلا يزال يجهل الكثيرون الدور الذي تقوم به وحداته في حماية امن الدولة ومنع المهربين والمتسللين الى داخل البلاد بالاضافة الى معاونة المواطنين والأجانب وتقديم الخدمات لهم في رحلاتهم البحرية وتوفير الأمن لهم أثناء اسفارهم ونزعتهم في البحار المحيطة بالحدود وفي البحيرات الكبيرة التي تقع بداخل البلاد خصوصا من المنطقة الوسطى في الولايات المتحدة.

يتكون سلاح خفر السواحل الأمريكي في الوقت الحاضر من ٣٧,٠٠٠ ضابط وجندي بالاضافة الى ٧٠٠ موظف مدني موزعين في رئاسات وقطاعات ووحدات تعمل باستمرار كقوة لحفظ الأمن في المناطق البحرية ويتلخص واجبها أساسا في خدمة وحماية المواطنين في كافة أنشطتهم البحرية

وللسلاح سبعة أهداف رئيسية هي

- ١ - إنقاذ حياة الأفراد وتقليل ما قد يصادفونه من حوادث أثناء أسفارهم أو رحلاتهم في المياه التابعة للولايات المتحدة.
- ٢ - تسهيل عمليات البحث العلمي التي تقوم بها وحدات الحكومة أو الهيئات الخاصة في البحار
- ٣ - تنفيذ قوانين البلاد الأمنية ومنع المتسللين والمهربين من دخول البلاد أو ادخال ممنوعات.



- ٤ - حماية شواطئ الدولة كقوة عسكرية رادعة وقت الحرب.
- ٥ - حماية الموانئ الأمريكية وما فيها من سفن وقوارب وتطبيق القوانين الفيدرالية والمعاهدات الدولية المبرمة مثل قوانين الصيد في المياه المصرح بها
- ٦ - حماية البيئة البحرية
- ٧ - التعاون مع الهيئات الحكومية في مشروعات استغلال الموارد البحرية.

ويجب ان نذكر هنا ان تحقيق هذه الأهداف يقتضي قيام أفراد السلاح بالقيام بمجموعة متداخلة من العمليات مكتملة لبعضها البعض وليست منفصلة عن بعضها البعض، فمثلا تقوم أعمال دوريات السلاح بمراقبة تحقيق الأهداف السبعة في آن واحد، فهي تراقب تنفيذ القوانين الأمنية وتساعد في انقاذ حياة الأفراد وتقدم الارشادات للقوارب واللنشات مع المحافظة على نظافة البيئة البحرية كما تطبق قوانين مصائد الأسماك والمعاهدات الدولية كما سبق توضيحه

### ج - عمليات سلاح خفر السواحل

لو نظرنا الى عمليات سلاح السواحل والمنوط به تنفيذها بصفة يومية لوجدنا انها تتلخص فيما يلي حسب أهميتها

## ١ - تنفيذ القوانين الأمنية للبلاد:

يعتبر دور سلاح خفر السواحل في تنفيذ القوانين الدولية للبلاد من أقدم وأهم عملياته منذ عام ١٧٩٠م فيقوم السلاح خلال دورياته اليومية بواجبات الشرطة المعروفة في المناطق البحرية .

وتنقسم القوانين الأمنية المنوط بسلاح خفر السواحل تنفيذها الى مجموعتين .

- أ - قوانين الجمارك ومنع التهريب والتسلل وضبط من يحاول التسلل الى الشواطىء أو تهريب الممنوعات المحظور دخولها كما تشمل قوانين الصحة والمصائد والهجرة والجنسية ومكافحة المخدرات .
- ب - قوانين السلامة البحرية والمنوط لأفراد السلاح تنفيذها بصفة رئيسية .

وتشمل عمليات السلاح في هذا المجال القيام بأعمال المراقبة والاستكشاف وضبط المتهمين وهنا يجب ايضا ان نلفت النظر الى انه بالرغم من الاعتقاد السائد بأن أحسن وسائل المراقبة تقوم بها الطائرات فقد وجدنا من خبرتنا في خدمة خفر السواحل ان استخدام الطائرات ليس مفيداً لقصورها في ميدان متابعة المراقبة ولعدم صلاحيتها لتنفيذ عمليات القبض على المشتبه فيهم، وقد وجدنا من واقع خبرتنا أيضا ان أحسن وسيلة لمتابعة المراقبة ممكن ان تقوم بها سفن الدورية بالاضافة الى قدرتها التامة على اعتراض القوارب المشتبه فيها وايقافها وتفتيشها وضبط ما تحمله من ممنوعات

والقاء القبض على المسؤولين على سطحها، ويجب علينا ان نضيف ان الوسيلة المثل في هذا النوع من العمليات هي استخدام سفن الدورية الحاملة للطائرات العمودية، فنقوم دائما في بلادنا باستخدام هذه الطائرات في الاستكشاف والمتابعة البطيئة حتى تصل سفن الدورية برجها وعتادها لايقاف السفن المخالفة وتفتيشها واصطحابها الى اقرب ميناء لاتخاذ الاجراءات القانونية ضد المشتبه فيهم على سطحها.

## ٢ - تقديم المساعدة العسكرية وقت الحرب:

يقوم سلاح خفر السواحل بحراسة شواطئ الولايات المتحدة كقوة عسكرية رادعة خصوصا في وقت الحرب او في حالات العدوان أو الكوارث الطبيعية، ويقوم السلاح تحت هذه الظروف كوحدة عسكرية متكاملة تحت إمرة وزير البحرية المختص وفي تعاون تام مع وحدات السلاح البحري المتواجدة في المنطقة.

ويعتمد سلاح خفر السواحل في قيامه بهذا الدور وبصفة رئيسية على مسئوليته في الاعداد والتدريب لهذه العمليات فاننا نعتبر التدريب لهذه العمليات هاما للغاية ولا يمكن بدونه أن يكون السلاح مستعدا لتنفيذ هذا الواجب بفعالية

ويعتمد التدريب في هذا المجال على الممارسة اليومية لأفراد الوحدات لأعمالهم بصفة منظمة وتحت إشراف رؤساء الوحدات الميدانية وخبراء التدريب والتقويم بالسلاح، كما يشمل التدريب

تحديث مواصفات الأداء ومراقبة تنفيذها بصفة يومية والتفتيش على مدى استعداد القوات وتوفر المعدات والذخيرة اللازمة للتدخل الفعلي في مدى ساعات قليلة من إخطار الوحدات للاستعداد للمواجهة الساخنة.

ويقوم سلاح خفر السواحل أيضا بتنسيق خططه التدريبية مع قيادات السلاح البحري، فتقوم بعض وحدات خفر السواحل بالاشتراك مع مدمرات السلاح وغواصاته وطائراته في تدريبات موسعة تستغرق عدة أيام في مواقع مختلفة من البحار المحيطة بالبلاد.

ويشارك في هذه التدريبات عادة وحدات ممثلة لجميع عناصر السلاح من سفن كبيرة وسفن دورية وطائرات بالتعاون من المرافق الساحلية من قواعد للاتصالات والرادار والتوجيه، وتقاس درجة نجاح التدريب حسب مواصفات خاصة ومحددة وهي:

- أ - قدرة وحدات السلاح على تحطيم وحدات العدو وتعطيلها
- ب - قدرة وحدات السلاح على اعتراض وحدات العدو ومصادرتها
- ج - قدرة وحدات السلاح على استخدام نيران المدفعية بدقة
- د - قدرة وحدات السلاح على سرعة تحميل المعدات وتفريغها
- هـ - قدرة وحدات السلاح على حماية المرافق الساحلية والدفاع عنها
- و - قدرة وحدات السلاح على الاستجابة لمتطلبات الموقف
- ز - قدرة وحدات السلاح على استيعاب المعدات الحديثة واتقان استخدامها

### ٣ - حماية أمن الموانئ

تهدف عمليات حماية أمن الموانئ الى حراسة مرافق الموانئ ومنشآتها والمياه الموصلة لها والتأكد من سلامة الملاحة فيها ومنع ما قد يحدث فيها من تخريب او حوادث .

ويقوم سلاح خفر السواحل بهذا الدور بمقتضى قانون سنة ١٩٧٢م الموسع والذي كلف السلاح بحراسة كافة منشآت الموانئ الأمريكية وجسورها ومرافقها والسفن الشراعية فيها ومنع ما قد يسبب وقف استخدامها، ويقوم بتنفيذ هذا الواجب ضباط خفر السواحل المعينون في خدمة هذا الواجب وفي الوقت الحاضر يوجد في خدمة السلاح خمسون من هؤلاء القباطنة بالاضافة الى ما يقرب من ١٥٠٠ من الضباط والجنود الموزعين في خدمة أمن الموانئ ويقوم هؤلاء الأفراد بصفة رئيسية بدوريات بداخل الموانئ والمياه المحيطة بها والمرور على عنابر التخزين وأقسام الادارة والصيانة ومراقبة مواصفات الشحن والتفريغ وحراسة مرافق الجمارك والسفن الراسية بالموانئ وتحديد مواعيد دخولها وخروجها بدقة كما يقوم هؤلاء الأفراد بمعاينة مستودعات الميناء والمخزون فيها من مواد ملتهبة أو خطيرة والتأكد من مواصفات السلامة في هذه المستودعات والمناطق المحيطة بها

وتشمل هذه العمليات ما يأتي .

أ - منع المصادمات وحوادث اشتعال النيران في منطقة الموانئ .

ب - منع حوادث التخريب أو التجسس أو جمع المعلومات بهذه المناطق.

ج - تسهيل مرور السفن القادمة والمغادرة لمنطقة الموانئ.

د - تحديد سرعة سير السفن ومراقبتها طبقاً للمواصفات الدولية.

هـ - حراسة البضائع المخزنة على أرصفة الموانئ ومنع تلفها

و - مراقبة دخول وخروج الأفراد والعاملين بمنطقة الموانئ.

ز - معاونة موظفي الجمارك في تأدية واجباتهم

ويقوم بعملية أمن الموانئ وحدات خاصة من قوات خفر السواحل موزعة على جميع موانئ الدولة، وتستخدم هذه الوحدات أساليب معينة للقيام بواجباتها وتشمل استخدام وسائل اتصال ذات موجهة قصيرة وفي غالب الأحيان وسائل استماع الكترونية لجمع المعلومات من أفراد الحراسة بمواقعهم المختارة ومن قباطنة السفن الراسية في الميناء وقباطنة السفن العابرة في ممرات الميناء، تجمع هذه المعلومات في كمبيوتر مركزي بمكتب خفر السواحل بالميناء وتستخدم هذه المعلومات للسيطرة على كافة التحركات والملاحة بمنطقة الميناء، كما تساعد تلك المعلومات في التنبؤ بحالات ازدحام قنوات العبور من وإلى مرافق الميناء وتوفير الحلول قبل استفحالها وتختلف تلك الحلول بطبيعة الحال من ميناء إلى آخر وإن كانت هناك مؤشرات ثابتة نستخدمها في الحالات الروتينية. وتشمل تلك المؤشرات:

أ - طبيعة الميناء ومواصفاته.

ب - كثافة حركة المرور

- ج - نسبة الحوادث بالميناء  
د - توفر القوى البشرية في خدمة الميناء.

هذا ويقوم سلاح الحدود في الوقت الحاضر بخدمة أمن الموانئ في سان فرانسيسكو، هيوستون، نيو أورليانز، فالديز (الأسكا) وستمند الخدمة قريبا الى ميناء نيويورك وباقي الموانئ الأمريكية تدريجيا

- د - سلامة السفن التجارية.

تهدف عمليات سلامة السفن التجارية الى تقليل حوادث الوفاة أو الاصابة الناجمة عن سوء تصميم أو صناعة السفن التجارية أو سوء استخدامها بمعرفة الشركات الصناعية أو اهمال اطقم البحارة المسئولين عن تشغيلها

بدأت مسئولية سلاح خفر السواحل عن سلامة السفن التجارية منذ سنة ١٨٣٨م كنتيجة لعدة انفجارات وحرائق حدثت على سطح العديد من السفن التجارية الأمريكية وفي عام ١٨٥٢م أصدر البيت الأبيض (الكونجرس) الأمريكي قانونا بضرورة التفتيش على مواصفات السفن الصناعية وترخيص الصالح منها ورفض تشغيل من لا تنطبق عليها المقاييس. وبمضي الوقت اتسعت تلك المسئولية فشملت حماية المسافرين والبحارة، وفي عام ١٩٤٦م أعطيت مسئولية سلامة السفن التجارية بصفة دائمة الى سلطات سلاح خفر السواحل

وبالإضافة الى مسئولية السلاح عن السفن التجارية الأمريكية يقوم السلاح ايضا بالتفتيش على السفن التجارية الأجنبية اثناء تواجدها في المياه الأمريكية الاقليمية او الموانئ الأمريكية وتشتمل سلطات أفراد السلاح أيضا على .

- أ - التفتيش وتطبيق مواصفات السلامة على أبراج ضخ النفط أو القواعد العائمة الأخرى في الجرف الاقليمي
- ب - التفتيش وتطبيق مواصفات السلامة على محطات القوى النووية ومرافقها المقامة بداخل المياه الاقليمية .
- ج - التفتيش وتطبيق مواصفات السلامة على كافة مستودعات السفن بما في ذلك حق منح رخص التشغيل لسفن نقل البضائع الأمريكية .

- د - التفتيش وتطبيق مواصفات السلامة على أنواع السفن والنقل البحري الأخرى مثل الحوامات والغواصات الصغيرة المستخدمة في الأبحاث العلمية تحت الماء
- هـ - مراقبة قواعد تشغيل البحارة على السفن الأمريكية وعلى السفن الأجنبية عند تواجدها في المياه الأمريكية بما في ذلك حل مشاكل هؤلاء البحارة مع قباطنتهم أو المسؤولين عن توظيفهم وتشغيلهم

وتدار هذه العمليات بمعرفة ضباط خفر السواحل الملحقين بادارة الموانئ في الولايات المتحدة حيث تسمى أحيانا بمكاتب التفتيش على سلامة السفن التجارية، كما تشمل هذه العمليات ايضا



الانتقال الفوري الى مواقع السفن المصابة او المعطلة لفحص حالتها وتقديم تقرير عنها واتخاذ اللازم نحو نقل بحارتها الى مواقع آمنة ورعايتهم حتى يتم التصرف في أمرهم

#### هـ - مساعدات الارشاد البحري:

يعتبر الارشاد البحري من اهم عمليات سلاح الحدود الأمريكي، وتهدف هذه العمليات بالطبع الى مساعدة السفن العابرة للمياه الأمريكية او اعالي البحار، أو الداخلة للموانئ الأمريكية، على تحديد مواقعهم وتحذيرهم من المخاطر الملاحية وتوجيههم الى الطريق الآمن في خطوط ملاحظتهم المرسومة حتى الوصول الى مقاصدهم سالمين

ويقوم سلاح خفر السواحل بهذه المهمة بتشغيل مساعدات الارشاد الملاحية المختلفة منها التقليدية كمنارات الارشاد الضوئي أو الحديثة كأجهزة الاتصال الالكترونية الحديثة وأجهزة (البيكون) الصوتي.

ويقوم سلاح خفر السواحل في الوقت الحاضر بدراسة علمية شاملة لتجديد وسائل الارشاد البحري، فمثلا نقوم حالياً بتجربة استخدام عوامات بحرية لارشاد السفن تعمل بالطاقة الشمسية ويمكنها الاستمرار في الارشاد بدون تزويدها بالوقود أو صيانتها لعشرات السنين أو أكثر

## و - حماية البيئة البحرية :

تهدف هذه العملية بصفة اساسية الى رفع مستوى البيئة البحرية باستخدام وسائل منع التلوث وازالة الملوثات من زيوت، مواد خطرة، ونفايات برية أو بحرية وتنقسم مسؤولية سلاح خفر السواحل تجاه مشكلة تلوث البيئة البحرية الى عدة عمليات فرعية هي :

- أ - التعرف على مواقع التلوث
- ب - تنفيذ قوانين حماية البيئة واجراءات المنع
- ج - مراقبة واستطلاع المسؤولين عن التلوث.
- د - تقويم حوادث التلوث وتحديد خطرها
- هـ - اتخاذ الاجراءات القانونية تجاه الملوثين

وتحقيقاً لهذه المسؤولية فقد أنشأ سلاح الحدود مؤخراً مركزاً قومياً للاستجابة National Response Center لتلقي كافة المعلومات عن حوادث التلوث ومن كافة المصادر الممكنة، وقد خصص السلاح رقماً هاتفياً مفتوحاً لمدة ٢٤ ساعة يومياً لتلقي مثل تلك البلاغات وتجميعها وتحليلها ثم تكليف وحدات السلاح الميدانية لسرعة الانتقال لمواقع التلوث لمعاينتها واتخاذ اللازم على وجه السرعة.

وبالإضافة الى المركز القومي للاستجابة فقد خصصت رئاسة السلاح ثلاث وحدات عمل لمكافحة التلوث البحري تتشكل كل منها من عدة سفن وأفراد مدربين على وسائل التعرف والمراقبة، وقد

خصصت الأولى من هذه الوحدات لخدمة ساحل المحيط الأطلنطي والثانية لخدمة المحيط الهادي، والثالثة لمنطقة الخليج المقابلة لحدود جمهورية المكسيك في جنوب أمريكا الشمالية.

ويقوم سلاح خفر السواحل بالاضافة الى تنفيذ كافة قوانين منع التلوث وضبط السفن والأفراد المسؤولين فلدي السلاح في الوقت الحاضر أعداد وفيرة من طائرات الاستكشاف لديها القدرة على تصوير مواقع التلوث وتقديم الأدلة القانونية ضد المسؤولين، كما يمكن لهذه الطائرات متابعة السفن المشتبه فيها اذا حاولت التهرب من مواقع التلوث حتى وصول الوحدات البحرية لايقافها وضبط المسؤولين على سطحها

وفي مجال الاصلاح البيئي فيقوم سلاح خفر السواحل باستخدام عائمات ذات قدرة على امتصاص المواد الملوثة مثل الزيت او الفضلات الصلبة من مواقع التلوث ونقلها الى أماكن محددة للتخلص منها، كما يقوم السلاح حاليا بتجربة أجهزة صغيرة لقياس التلوث البحري Sensors تثبت في خطوط مستقيمة أو دائرية حول الساحل ويمكنها الكترولونيا من قياس تلوث المياه واشعار المركز القومي للاستجابة الذي شرحناه من قبل

## ز - البحث والانقاذ:

تعتبر عمليات البحث والانقاذ من أهم الواجبات الانسانية التي يقوم بها سلاح خفر السواحل وتهدف هذه العمليات الى تقليل

حوادث الوفاة أو الاصابة بين الأفراد والمسافرين بحراً او بين أطقم السفن أو الطائرات التي تحتاج للمساعدة.

ويعتبر نشاط السلاح في هذا المجال نشاطاً تقليدياً إذ اقترن اسم السلاح منذ نشأته عام ١٧٩٠م بعملية البحث والانقاذ، ولايزال السلاح يولي هذا الموضوع أكثر اهتمامه فليس هناك عمل اهم من واجب الانسان ان ينقذ أخاه ويجنبه كوارث الغرق او الحريق بعيدا في أغوار المحيط وكما تذكرون فقد انتجت استوديوهات السينما في هوليوود العديد من أفلام الانقاذ البحري مستخدمة في هذا سفن ومعدات سلاح خفر السواحل والكثير من أفراده أيضاً

ويرجع التزام سلاح خفر السواحل بالقيام بهذه العمليات للأسباب الآتية

- ١ - انها عملية انسانية لا يجوز للعاملين بحرا ان يتصلوا منها
- ٢ - زيادة اهتمام الدول المتحضرة بانقاذ أرواح الأفراد تحت أية ظروف.
- ٣ - زيادة نشاطات النزهة البحرية وخروج الكثيرين للبحار العليا.
- ٤ - انتشار تجارة الصيد وازدياد عدد سفن الصيد في مياها
- ٥ - التزايد الكبير في اعداد السفن التجارية وفي اطقم بحارتها على سطحها
- ٦ - حسن استعداد أفراد السلاح وتقدم تدريبهم في هذا المجال.
- ٧ - اختراع الطائرات العمودية وسهولة استخدامها في البحث والانقاذ.

## ٨ - تقدم وسائل الاتصال اللاسلكي بين المفقودين في البحار وقواعد السلاح

وتقوم خطة البحث والانقاذ التي تقوم بها في سلاح الحدود على تقديم المعونة للسفن والأفراد سواء وجدوا في أعالي البحار أو في المياه الإقليمية، أو في مياه البحيرات الأمريكية المتسعة.

ولتنسيق هذه الخطة الموسعة فقد أنشأ سلاح خفر السواحل مركزا الكترونيا مزوداً بخدمات الكمبيوتر يسمى المركز الالكتروني للانقاذ والمساعدة AMVER في نيويورك، وكما يدل اسمه يقوم المركز بتجميع كافة المعلومات الخاصة بالسفن التجارية الأمريكية والدولية العابرة في مياهنا أو بالقرب منها ورصد خطوط سيرها ومواعيد مغادرتها ووصولها الى مقاصدها، وبالتالي يمكن للمركز الاطمئنان على مسارها والاتصال بها من وقت لآخر خصوصا اذا انقطع اتصال السفينة بالمركز لوقت طويل، كما يقوم المركز في حالة ابلاغه بعطل أحد السفن في موقع ما بتحديد السفن القريبة منها واخطارها لاسلكيا لتغيير اتجاهها والاسراع بتقديم المعونة اللازمة للسفينة المعطلة، كما يقوم مركز AMVER بالاتصال بالسفينة المعطلة للاستفسار عن طبيعة المشكلة ومدى خطورتها وعمما اذا كانت هناك اصابات بين الأفراد وعمما اذا كان يلزمهم خدمات طبية أو أدوية.

ويقوم مركز Amver بتنسيق عملياته باستخدام عدة وسائل وهي الطائرات ذات الأجنحة والعمودية سفن الدوريات قوات الانقاذ.

ويقوم أفراد السلاح القائمون بخدمات البحث والانقاذ بتنسيق خططهم على ضوء تقدير احتياجات الموقف، وتدل احصائيات المركز على استخدام قوارب الانقاذ في ٧٧٪ من الحالات، وسفن الدورية في ٨٪ من الحالات، والطائرات في ١٥٪ من الحالات، وبطبيعة الحال كثيرا ما نقوم باستخدام الطائرات بالاشتراك مع المعدات البحرية الأخرى، نظرا لسرعتها وقدرتها على الاستكشاف والتعرف من مسافات بعيدة.

وتدل احصائياتنا أيضا على أن عمليات البحث والانقاذ قد تزايد عددها مؤخراً بنسبة ٥٪ سنوياً مما يزيد من أعباء القائمين بهذه الخدمة، ونقوم حالياً في سلاح خفر السواحل بدراسة أحدث الوسائل لرفع كفاية الخدمة بأجهزة حديثة لالتقاط رسائل المفقودين والاستدلال على مواقعهم لسرعة التقاطهم واسعافهم

# التلوث البحري

الدكتور ابراهيم حنفي زيتون\*

## المقدمة

تعتبر ظاهرة التلوث الناجمة عن التقدم الصناعي والازدياد في التركيز السكاني في مختلف البيئات مشكلة العصر الحديث، ولقد قامت كثير من الدول وخصوصا الدول المتقدمة صناعيا بوضع القوانين الخاصة بالملوثات للحد من تأثيراتها السلبية على بيئة الانسان والحيوان والنبات.

لذلك . كان على كثير من الدول النامية والداخلة في اطار التصنيع أن تستفيد من الدروس التي قاست منها الدول الصناعية، وتتجنب بحسن التخطيط وعمل التنظيمات السليمة في المشاكل البيئية للحفاظ على التراث الوطني والثروات الطبيعية من أجل الأجيال القادمة  
البيئة والانسان.

قبل مناقشة التلوث البحري بشكل خاص يجب أن نتطرق الى المبادئ العامة والنظريات العلمية التي تقدمت لتعين وتحدد أهمية

---

(\* مدير ادارة المقاييس بالادارة العامة لحماية البيئة ومدير قسم الخدمات البيئية بشركة ان . يو اس الأمريكية .

الحفاظ على البيئة ومكافحة التلوث والتقليل من التدهور البيئي  
الناجم عن نشاطات الانسان ومن أجل الانسان

فمنذ بداية الحياة تكونت لدى الانسان فكرة عامة عن وجود  
ظروف أو مكونات خاصة بيئية لحياة أي فرد أو نبات، فالانسان  
والحيوان يعتمد على الهواء والماء والغذاء للحياة والنبات يحتاج الى  
التربة الصالحة ودرجة الحرارة الملائمة والشمس للنمو، كل هذه  
الأشياء مع قدرة الانسان على الاستيعاب والتفكير أدت الى ازدياد  
معلوماته ومعرفته لدقائق الأمور، وبالتالي أدت الى ظهور النظريات  
والمبادئ اللازمة لحماية البيئة والحفاظ على مكونات الحياة

فالبينة بشكل عام تتكون من جزئين هامين .

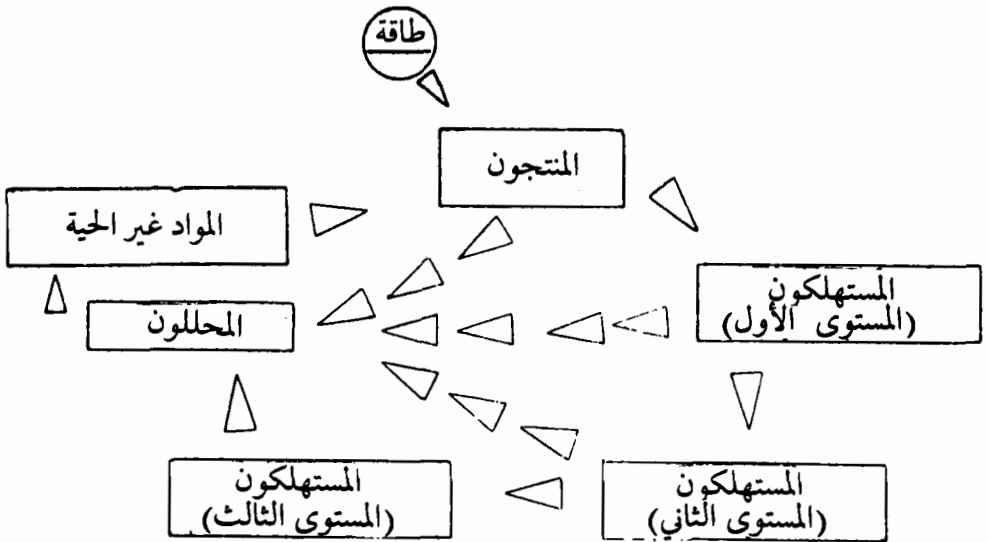
الجزء الأول: هو الجزء غير الحي Abiotic مثل الهواء والماء والشمس  
والمواد غير العضوية في التربة، أما الجزء الآخر فهو الجزء الحي Biotic  
وهو يشمل الكائنات الحية كلها، والتفاعل بين المكونات الحية وغير  
الحية هو تفاعل مستمر ودائم للحفاظ على التوازن البيئي، ويمكن  
تقسيم النظام البيئي من الناحية الوظيفية الى النوع الأول وهو  
Self-nourishing والذي يستطيع أن يكون غذاءه بنفسه كالنباتات  
التي تستخدم أشعة الشمس كمصدر للطاقة وثاني أوكسيد الكربون  
والمواد غير العضوية البسيطة خلال عملية التمثيل الضوئي لتكوين  
الخلية الحية بتركيباتها المعقدة، أما النوع الثاني وهو الذي يعتمد على  
غيره غذائيا Other-nourishing كالانسان والحيوان والكائنات



الأخرى الدقيقة كالبكتيريا والتي تقوم بتحليل المواد المعقدة الى مواد أصغر منها.

من هذه المقدمة نستطيع ان نقسم البيئة الى أربعة تقسيمات أساسية لقيام الحياة والمحافظة على التوازن فيها:

- ١ - المواد غير الحية Abiotic المواد غير العضوية والعضوية البسيطة .
- ٢ - الكائنات المنتجة Producers وهي تتكون عامة من النباتات والطحالب وهي القادرة على انتاج خلاياها بنفسها .
- ٣ - الكائنات المستهلكة Consumers وهي تتغذى في حياتها على غيرها من الكائنات والتي أهمها الانسان .
- ٤ - الكائنات المحللة Decomposers وهي التي تقوم بتفكيك المواد العضوية وغير العضوية المعقدة الى مواد أقل تعقيدا لتسهيل استخدامها للمنتجين .



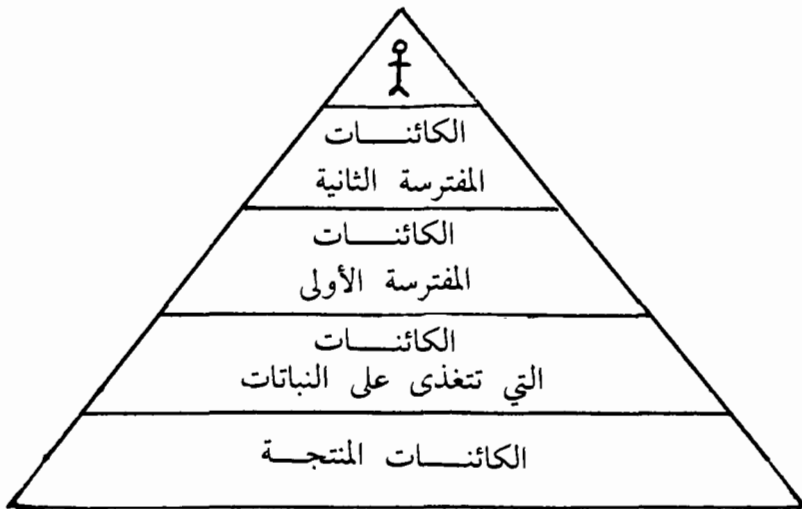
وفي هذا الاطار يجب علينا ان نعطي أهمية خاصة للمواد غير الحية التي تعتمد عليها التفاعلات المتتالية بالبيئة، فهناك نظريات تؤكد أن سرعة تحلل المواد المعقدة وتفكك المواد غير العضوية البسيطة هي العملية التي تتحكم في اساس التوازن في كل بيئة لأنها بداية السلسلة الغذائية التي تم ذكرها

وحيث أن الحفنة المستهلكة تضم الانسان فانه من المؤكد أن أي اضرار بأحوال البيئة بأي مستوى سوف يتطور حتى يصل الى الانسان نفسه وأي تخلخل في الترتيب الدوري للسلسلة الغذائية سوف يترتب عليه انعدام التوازن في بعض معاييرها وبالتالي سيتأثر الانسان بشكل مباشر أو غير مباشر

ويعلم الكثيرون أن دورة الحياة تتبع القانون الأول من قوانين الديناميكية الحرارية والتي تنص على ان الطاقة يمكن ان تتحول من صورة الى اخرى ولكن في الوقت نفسه لا يمكن خلقها أو تدميرها، فهذه التحولات الغذائية من مستوى الى آخر ما هي الا تحولات في الطاقة اساسها الشمس ومن خلال النباتات تتحول من صورة الى اخرى خلال مرورها من جسم الى آخر أو من مستوى غذائي الى آخر عند كل مستوى يفقد جزء من هذه الطاقة كحرارة، وطبيعة المستوى الغذائي الأقرب للنبات هو المستوى الذي يكسب أكبر نسبة من الطاقة المخزنة داخل النبات.

كذلك نجد أن التحولات الغذائية من منسوب غذائي الى آخر تكون مصحوبة بتركيزات في المواد التي لا تحترق كطاقة مثل المواد العضوية والمواد غير العضوية

كما سبق نجد أن التركيب الغذائي لأية بيئة هو من خصائص هذه البيئة ويمكن قياس ووصف هذا التركيب الغذائي باستخدام أي من الكائنات الموجودة على كل منسوب غذائي أو بكمية الطاقة المثبتة عند كل مستوى غذائي، وبناء على ذلك يمكن تمثيل التركيب الغذائي والعمليات الغذائية المتتالية بالهرم البيئي، وتمثل قاعدة هذا الهرم الكائنات المنتجة لتصل الى القمة التي يقف عليها الانسان فنجد ان التأثيرات البيئية عند اي مستوى غذائي تتحول عن طريق هذا الهرم لتؤثر على الانسان في المدى البعيد أو المدى القريب وكل هذا يعتمد على حجم هذا الهرم وسرعة التحولات والتركيزات الغذائية الصاعدة من القاعدة الى القمة



كذلك يمكن القول ان التأثيرات البيئية لها دور في تحديد حجم هذا الهرم لأن التأثيرات الضارة يمكن ان تقلل من حجم كل مستوى غذائي أو يمكن للتأثير الضار أن يغير من المجموعات الحيوانية والنباتية لما هو أدنى في النوعية ويقلل من قيمة هذه البيئة وكل هذا بالتالي يؤثر على الثروات الغذائية الممكنة للانسان.

وفي النهاية نجد أن الانسان هو الكائن الحي الذي سوف يتأثر بكل ما يدور حوله من تلوث للبيئة فتسوء الأحوال الاقتصادية والصحية للمجتمع لذلك كان مبدأ حماية البيئة مطلباً حضارياً ملحاً للوصول بالمجتمع الى حياة أفضل.

### عوامل التحكم البيئية

هناك عاملان أساسيان يتحكمان في حياة وتكاثر الكائنات الحية في البيئة، العامل الأول هو عامل غذائي ويعتمد على وجود المواد الأساسية اللازمة لتكوين الخلية، والمواد الكيميائية موجودة في البيئة بكميات مختلفة ومتطلبات الخلية أو الكائن الحي تختلف باختلاف نوعيته وفسولوجيته وتعتبر المادة الأساسية التي تتحكم في حياة الكائن وتكاثره هي المادة التي تقرب من تركيزها الحد الأدنى لاحتياجاته، فمثلاً مادة الفوسفور يمكن اعتبارها مادة متحكممة لأنها مطلوبة لتكاثر ونمو الخلايا وحيث ان تركيزها قليل جداً في البيئة فان عمليات النمو والتكاثر سوف تستغلها وتزيلها من البيئة وبذلك تحد

من عمليات التكاثر حتى موت الخلايا مرة اخرى وتحللها بالكائنات الحية المحللة وعودة مادة الفوسفور مرة اخرى للاستهلاك .

كذلك مادة السليكون التي تعتمد عليها في تكوين خليتها بعض الكائنات النباتية (دياتومات) تعتبر مادة متحركة لهذه الخلايا لأنها تتحكم كميًا في قدرة هذه الخلايا على التكاثر والنمو

لذلك . فإن أي خلل بزيادة أو نقصان هذه المواد المتحركة الخاصة بكل كائن حي سوف يصاحبه زيادة أو نقصان كميًا ونوعياً وعلى حساب الكائنات الأخرى وسوف تسبب خللاً بيئياً يؤثر على الهرم الغذائي نفسه

أما العامل الثاني فهو عامل طبيعي ناشئ أساساً من قدرة الكائن على تحمل عوامل البيئة المحيطة به أياً كانت كيميائياً أو طبيعياً، فكل الكائنات الحية لها متطلبات بيئية خاصة بحياتها كدرجة الحرارة أو الملوحة وتركيزات الاملاح السامة، فعند زيادة درجة الحرارة فوق درجة التحمل الطبيعية للكائن الحي في بعض المناطق بسبب نزول مياه التبريد الساخنة من المصانع الى البحر سوف يؤثر على قدرته على الحياة في هذه المنطقة وبالتالي سوف يسبب بعض التغييرات في نوعيات وكميات الكائنات الحية في هذه المنطقة .

لذلك فان نجاح الحياة للكائن الحي ومجاميع من الكائنات الحية التي تأقلمت على بيئة معينة يعتمد تماما على عدة عوامل بيئية معقدة كل عامل من هذه العوامل اذا ما وصل الى حد معين لقدرة

التحمل للكائن الحي يسمى هذا العامل بالعامل المتحكم Limiting factor

## البيئة البحرية

وحيث أن موضوعنا أساساً يحاول ان يناقش مشكلة التلوث في البيئة البحرية وربطها بحياة الانسان نفسه، فيستلزم علينا في هذا الاطار تفهم المبادئ الأساسية للبيئة البحرية، وحيث ان مبادئ علم البيئة التي نوقشت في الصفحات السابقة يكمّر تطبيقها على البيئة البحرية فيجب علينا أولاً ان نعرف ماهي البيئة البحرية.

فالبحار عامة لها خواص بيئية مهمة ومميزة يجب التركيز عليها

وهي

- ١ - البحار كبيرة وتغطي أكثر من ٧٠٪ من سطح الكرة الأرضية.
- ٢ - البحار عميقة وتمتد بها الحياة على جميع الأعماق بدون استثناء ولكن الكثرة الكمية والتنوعيّة تختلف على كل عمق
- ٣ - كثافة الكائنات الحية في البحار أكبر وأكثر من كثافة الكائنات الحية على اليابسة والمياه العذبة مجتمعة
- ٤ - البحار عبارة عن بيئة متصلة وليست مقسمة باليابسة وما يحد من حرية مرور الكائنات الحية خلال البحار هو درجة الملوحة ودرجة حرارة المياه
- ٥ - البحار دائماً في دوامات لاختلاف درجة الحرارة بين القطبين والخط الاستوائي مما يولد رياحاً قوية مع دوران الأرض فتولد

تيارات معينة، هذه العملية تساعد على اذابة الأملاح والمواد غير العضوية البسيطة المتحكمة في الحياة وبذلك تستمر الحياة.

٦ - البحار تتحكم في شواطئها الأمواج والمد والجزر وهما المسببان الرئيسيان لتواجد كائنات حية خاصة مؤقلمة على هذه البيئة دائمة التغير من مائة الى يابسة

٧ - مياه البحار مالحة ومتوسط نسبة الأملاح بها ٣,٥٪ أو ٣٥ جزءاً من الألف بينما متوسط نسبة الأملاح في المياه العذبة هي ٠,٥ جزء من الألف.

ومادة كلوريد الصوديوم تكون تقريبا ٧٥٪ من كمية الأملاح الموجودة في مياه البحار والباقي مقسم على املاح الماغنسيوم والكالسيوم والبوتاسيوم، وحيث أن أملاح البحار مفككة لأيوناتها السالبة والموجبة فإن تركيزاتها الكيميائية يمكن اعطاؤها كالاتي:

الأيونات السالبة

الأيونات الموجبة

١٩,٣	الكلوريدات	١٠,٧	الصوديوم
٢,٧	الكبريتات	١,٣	الماغنسيوم
٠,١١	الكربونات الكلية	٠,٤	الكالسيوم
٠,٠٧	البروميدات	٠,٤	البوتاسيوم

والمعروف أن نسبة الملوحة في البحار المفتوحة لا تتغير الا في حدود ضيقة جدا بينما تتغير نسبة الملوحة على الشواطىء موسمياً لتدخل المياه العذبة من الأنهار ومن اليابسة بها، لذلك تأقلمت الكائنات الحية على الشواطىء لتتحمل تغيرات واسعة من الملوحة بينما تأقلمت الكائنات الحية في المحيطات المفتوحة على تحمل تغيرات بسيطة من الملوحة.

وقدرة الكائن الحي على الحياة في البيئة البحرية المالحة يرجع الى قدرة جسمه على التعادل الاسموزي مع المياه الخارجية

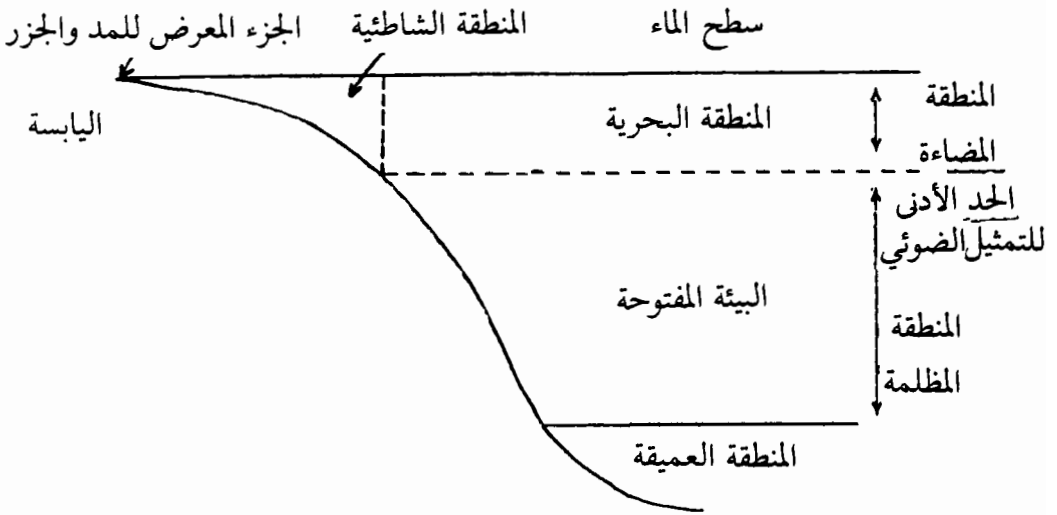
فتركيز الأملاح في أجسام معظم الكائنات البحرية مساو لتركيز مياه البحر وبذلك لا تتأثر هذه الكائنات بأي ضغط اسموزي ليفقدها مياه أجسامها اما بعض الأسماك العظمية فأملح أجسامها عادة أقل من تركيزها في مياه البحر وبذلك تتعرض الى فقدان مياه اجسامها لذلك تأقلمت هذه الحيوانات فسيولوجيا لمقاومة جفاف أجسامها بأخذ كميات من ماء البحر وهضمها وزيادة فرز كمية الأملاح الزائدة خلال الخياشيم.

٨ - تركيز المواد الغذائية غير العضوية اللازمة للنمو والتكاثر بالنسبة للكائنات المنتجة قليل لذلك أمكن للبيئة البحرية التحكم في الكم والنوع الحي



## التقسيم البيئي الطوبوغرافي للبحار (Zonation):

تقسم البحار بيئيا الى المناطق التالية:



### ١ - المنطقة الشاطئية:

هي المنطقة القريبة من اليابسة وهي منطقة ضحلة نسبيا، وتضم المنطقة التي تتعرض دوريا للمد والجزر بجانب الشاطئ وهذه المنطقة دائما مضيئة بأشعة الشمس الساقطة ويتم فيها عملية التمثيل الضوئي وتكثر بها الكائنات الحية بأنواعها لوجود وكثرة قاعدة الهرم الغذائي، وتعتبر هذه المنطقة هي أغنى المناطق في البحار انتاجية لاستمرار وجود أشعة الشمس والمواد غير العضوية الغذائية المذابة وقرب القاع التي تتوالد وتنمو عليها الحياة

## ٢ - المنطقة البحرية

وهي المنطقة المفتوحة من البحر وهي أقل إنتاجية من المنطقة الشاطئية ولكنها وخصوصا في المنطقة السطحية المضادة تتزايد بها اطار الحياة لقدرة الكائنات المنتجة على التواجد والتكاثر وهذه المنطقة على العموم تتصف بقلّة مواردها غير العضوية المغذية

## ٣ - المنطقة العميقة

وهي تعتبر أكبر بيئة في العالم وهي غير مضاءة وتعتمد الحياة فيها على الغذاء المتساقط عليها من السطح

من هذا نجد أن أهم جزء انتاجي للانسان هو المنطقة الشاطئية التي تكثر فيها الحيوانات والنباتات وبالتالي هي المنطقة التي تستلم جميع الملوثات من الأرض لقربها من اليابسة لأن التلوث ينشأ حيث الانسان يعمل أو يعيش وبالتالي يجد التلوث طريقه الى أقرب منطقة له في البحار وهي الشاطيء وبذلك تنشأ مشاكل تلوث البحار.

وحيث أن المنطقة الشاطئية هي المنطقة الضحلة بالمحيطات والبحار وحيث أن قدرة استيعاب هذه المنطقة بالنسبة لحجم المحيط صغيرة جدا فإن عملية التخفيف والتقليل من تأثير التلوث يتزايد مع الأيام حتى يظهر اضراره على ثرواتنا الغذائية البحرية وبالتالي على منشآتنا الحساسة مثل محطات التحلية.

من هذا يمكن القول أن البحار رغم وسعها ومساحتها حقيقة صغيرة اذا وضعنا في اعتبارنا التلوث البحري الناتج عن النشاط الحيوي والصناعي للانسان

وحيث أن المنطقة السطحية في البحار هي الدافئة لسقوط اشعة الشمس عليها ولما كانت كثافة المادة تقل مع زيادة درجة الحرارة فان تكون هذه الطبقات الحرارية تمنع عملية اختلاط المياه السطحية المعرضة للتلوث بالمياه الأبرد منها، كذلك بعض الملوثات تكون أقل كثافة من الماء كالزيت ومبيدات الحشرات مثل د.د.ت لذلك فان عملية التخفيف اللازمة لتلافي اضرار التلوث تقل بشكل ملموس وفي بعض الحالات تنعدم تماما

وكما ذكرنا سالفاً تعيش الاسماك والحيوانات ذات القيمة الاقتصادية العالمية بالقرب من مصادر غذائها وهي متناسبة مع كمية ونوعية النباتات (الكائنات المنتجة) وتصل انتاجيتها الى اعلى مستوى في المنطقة الشاطئية التي تستلم معظم فضلات الانسان العضوية والصناعية لذلك يجب علينا عندما نتكلم عن التلوث ان نضع نصب اعيننا هذه المناطق المهمة لأن المحيط والمناطق المفتوحة في البحار مازالت سليمة وهذا ما اقترته هيئة الأمم المتحدة أخيراً في تقريرها الذي أصدرته في أواخر عام ١٩٨٢م بعد دراسة استمرت أربع سنوات، ولكن في بعض الأماكن وخصوصاً في البحار شبه المغلقة كالبحر المتوسط والبحر الأحمر والخليج العربي يجب ان نتفهم ان هذه البحار ليست معرضة للتيارات القوية الموجودة في المحيطات وكذلك

عملية الخلط بين مياه المحيط، وهذه البحار تكون بطيئة محدودة، من هذا ندرك ان تلوث هذه البحار المهمة للتقدم الصناعي في البلدان الواقعة عليها يمكن أن يؤدي الى تدهور بيئي ملحوظ، وهناك آراء تظن أن البحر المتوسط مثلا يمكن ان يموت حيويا لتلوثه من الفضلات الصناعية والآدمية وفي الوقت نفسه نجد ان البحار المحيطة بالجزر البريطانية تستلم كميات هائلة من الملوثات وفضلات الانسان بدون حتى معالجة أولية للتقليل من آثار هذه الملوثات، ولكن لوجود تأثير مد وجزر قويين ووجود تيارات شديدة ساعدت على عملية الخلط البحري وزيادة بذلك قدرة هذه البيئة على تخفيف الملوثات وسحبها الى مناطق بعيدة عن شواطئ هذه الجزر

من هذين المثليين يمكننا معرفة أهمية قدرة استيعاب البيئة للملوثات وأهمية الخلط وان كل بيئة يجب ان ينظر اليها بنظرة خاصة، كذلك يتأكد لنا ان المناطق البحرية المغلقة كالبحر الأحمر والخليج العربي والبحر المتوسط يجب أن تنال عناية خاصة في مجال مقاومة التركيزات العالية للتلوث والمحافظة على بيئتها وابقائها سليمة للأجيال القادمة

### التلوث البحري وأنواعه:

التلوث يكون عادة مصحوبا بتغيير جذري في معيار أو أكثر من معايير البيئة الطبيعية التي تؤدي الى تدهور في التركيب الحيوي والنظامي للثروة الطبيعية أو الصحة العامة.

ويمكن تقسيم الملوثات البحرية الى ما يلي:

- ١ - ميكروبي أو مرضي .
- ٢ - رسوبي .
- ٣ - فضلات ونفايات صلبة .
- ٤ - حراري .
- ٥ - مياه عذبة .
- ٦ - أملاح .
- ٧ - مواد غير عضوية سامة .
- ٨ - مواد عضوية سامة .
- ٩ - بترول .
- ١٠ - مواد مغذية .
- ١١ - مواد مستهلكة للأكسجين .
- ١٢ - احماض وقلويات .
- ١٣ - مواد مشوهة لجمال الطبيعة .

هذه الملوثات لم تجمع حسب اهميتها لأن بعض هذه الملوثات يمكن ان يكون أكثر ضرراً في بيئة معينة عن بيئة اخرى ومسبباتها وتأثيراتها يمكن ان تكون مختلفة حسب البيئة .

#### ١ - الملوثات المرضية

هذه تعتبر كائنات حية يكون لها تأثير ضار ومرضي على الانسان والكائنات الحية النافعة في البحار ويمكن ان تؤثر على التوازن

البيولوجي في البيئة، والتأثير المرضي الناتج من هذه الكائنات  
الميكروبية على الانسان يكون نتيجة الاستحمام أو أكل الكائنات  
البحرية

وتشمل هذه الملوثات مجموعة مختلفة من البكتيريا والبروتوزوا  
والفيروسات والفطريات، وتنتج عادة من فضلات الانسان المقدوفة  
مع مياه المجاري، وفي بعض الأحوال تتكاثر هذه الميكروبات في  
مناطق عندما تكون الظروف البيئية ملائمة لنموها وتكاثرها

## ٢ - المواد الرسوبية

على الرغم من ان المواد الرسوبية تظهر على شواطئ البحار  
وتحت الظروف الطبيعية لتأثير الأمواج وضحالة الشاطئ وتأثير  
انصباب الأنهار الا ان نشاط الانسان العمراني والزراعي على  
الشواطئ أدى الى زيادة هذه المواد الرسوبية نتيجة لزيادة عملية  
الانجراف، وزيادة عكارة الماء لها تأثير سلبي على قدرة الكائنات  
المنتجة لأنها تحجب جزءاً من أشعة الشمس الساقطة وبذلك تقل  
نسبة انتاجياتها خلال عملية التمثيل الضوئي وفي بعض الأحيان  
ترسب هذه المعلقات فوق النباتات البحرية وحيوانات القاع  
وتطمسها، كذلك تتسبب هذه المعلقات في اضمحلال بعض الأماكن  
الشاطئية والخاصة بمرور السفن مما يستلزم عملية ازالتها وبالتالي ايجاد  
مكان آخر لرمي والحفاظ على هذه المواد.

### ٣ - الفضلات الصلبة .

مع الزيادة السكانية والعمرائية زادت نسبة الفضلات الصلبة الناتجة عن النشاطات الانسانية وحيث ان تكاليف نقل هذه الفضلات اصبحت عالية واصبحت الأماكن المناسبة للقاء هذه الفضلات على اليابسة محدودة وجدنا ان القاء المخلفات أو القاذورات البشرية الى البحار هي أسهل وسيلة .

والفضلات الصلبة تتكون أساسا من المواد العضوية التي تتجمع من التجمعات السكانية ومن نفايات المصانع والتي تحتوي على مواد لها تأثير بيولوجي وسام على البيئة، وفي بعض الأحيان تكون الفضلات الصلبة التي تلقى على الشواطىء لها تأثير ايجابي اذا كانت سالبة التأثير فتعطى ملجأ للحيوانات البحرية للتوالد ورعاية اليرقات، وفي الوقت نفسه فان القاء هذه الفضلات الصلبة يقلل من قيمة بعض البيئات الفرية الهامة التي لا تحتاج الى تدخل الانسان لرعايتها مثل الشعب المرجانية وأماكن التوالد للحيوانات البحرية وتعتبر بيئة البحر الأحمر فريدة في هذا المجال .

### ٤ - الفضلات الساخنة

التغير في درجة حرارة الماء دائما يكون مصحوبا بتغير في التركيب الايكولوجي للبيئة واحيانا هذه الزيادة تكون مضره تماما وخصوصا للمواليد والتي تعتبر حساسة جدا لأدنى تغير في البيئة الطبيعية وبالتالي تتأثر الثروة الحيوانية بالمنطقة، والمصدر الرئيسي لهذه

الحرارة هي محطات توليد الكهرباء والتحلية التي تعمل بالوقود العضوي .

#### ٦،٥ - المياه العذبة والأملاح :

على الرغم من ان حاجة الانسان للمياه العذبة خصوصا في منطقتنا هنا تزداد الا ان ازدياد ادخالها على البيئة البحرية يكون له تأثير غير نافع لتغير درجة الملوحة بالمنطقة وفي نفس الاطار زيادة نسبة الملوحة الناتجة عن قذف الأملاح المشتقة من مياه البحر عند تحلية المياه يكون لها نفس التأثير.

#### ٧ - المواد السامة (عضوية وغير عضوية)

اذا كانت منطقتنا مقدمة على عمليات تصنيع هائلة تحتاج الى الكثير من المواد الكيميائية ، فان علينا ان ندرك أهمية الحد من تسرب هذه المواد الى البيئة البحرية من اجل الحفاظ على الحيوانات والنباتات البحرية لضمان مصدر بروتيني هام للتغذية وعلى العموم يقال ان كمية صغيرة من هذه المواد السامة يمكن تجاهلها ولكن للأسف لا ندري ماهو القليل وماهو المدمر.

ولكن . تعتبر المواد السامة العضوية هي المواد التي تجب مكافحتها واتخاذ اللازم لعدم وصولها الى البيئة البحرية لأن بعضها لا يتفكك طبيعيا لمدة طويلة تصل الى عشرات السنين ومن ضمن هذه



المواد مواد مكافحة الآفات والزواحف والحشرات وغيرها وكلنا يتذكر المآسي التي قاست منها الدول الأمريكية وأوروبا بخصوص مادة د.د.ت والكوبون التي تذوب في الزيوت وبالتالي تركزت في الخلايا الدهنية للأحياء البحرية ومنها الانسان ومما يزيد الأمور تعقيدا ان بعض هذه المواد العضوية لا يتفكك بالحرارة فتصل مع مياه البحر بعد تحليتها الى الانسان

## ٨ - البترول:

على الرغم من ان البترول الخام هو مادة سامة عضوية الا انها طبيعية ويمكن تفككها حيويا في مدة بسيطة ولكن وجودها في تسربها الى مياه البحر له تأثيرات شديدة الضرر وخصوصا ان بعض مواده يذوب في الماء ولا يمكن استخراجه في عملية التحلية ويمكن ان تسمم مستخدمي المياه المحلاة كذلك تسرب الزيت ودخوله في أجهزة التبريد يمكن ان يوقف مصانع التحلية والكهرباء وغيرها من المنشآت الصناعية والترفيهية.

وتسرب البترول الخام للبيئة البحرية يأتي في معظمه عن طريق ناقلات النفط وعن طريق حوادث بحرية او تعطل أو حتى خلل ميكانيكي، كذلك زحف نشاطات الانسان للبحث عن البترول في الشواطئ البحرية زاد من نسبة تسرب الزيت للبحار، كذلك يتسرب البترول من مصافي البترول ومع المياه المتسربة من اليابسة المحملة بالزيت الفاسد من السيارات وغيرها

باللغة العامة يمكن تسميتها بسماد البحر لأنها تحتوي على التروجين والفسفور اللازمين لتكاثر ونمو الخلايا النباتية ومع ان هاتين المادتين موجودتان في الطبيعة في كل الأوقات الا ان نشاط الانسان الصناعي والزراعي أضاف كميات هائلة منها وخصوصا للمنطقة الشاطئية .

وعند زيادة تكاثر وأعداد النباتات لوجود هاتين المادتين فان استهلاك غاز الأكسجين اللازم لحياة الحيوانات البحرية الأخرى سوف يستهلك بجانب ان موت هذه الخلايا وتحللها سوف يستهلك الأكسجين أيضا

هذه المواد عامة . موجودة في مياه المجاري وفضلات المنازل والرشح الزراعي وغيرها

#### ١٠ - المواد المستهلكة للاكسجين

هذه المواد غالبا عضوية وهي قادرة على اختلاس غاز الاكسجين من الماء لتكملة عملية التحلل والتخمر الطبيعيين، فاذا وضعنا كمية كبيرة من هذه المواد في الماء وفي منطقة واحدة فان اختلاس غاز الأكسجين سيزداد مما يؤدي الى موت كثير من الأحياء البحرية في تلك المنطقة

## ١١ - الأحماض والقلويات :

تسرب الأحماض والقلويات من الصناعات البيئية البحرية يمكن ان يخل تماما بالنظم البيئية التي تكلمنا عنها سابقا، ومياه البحر عادة لها درجة حموضة وهي ضعيفة القلوية، فعند الاخلال بهذه الدرجة الطبيعية فان التفاعلات الكيميائية الموجودة بالبيئة سوف تضطرب، كذلك من المعروف ان درجة الحموضة لها تأثير متوافق مع المواد السامة، فمثلا عند زيادة حموضة الماء تزداد سمية المعادن الثقيلة للحيوانات والنباتات البحرية، ومصادر هذه الملوثات يأتي أولا من الصناعات أو من حوادث نقلها في البحار

## ١٢ - اعتبارات جمالية ونظامية للبيئة

المواد التي يلقيها رواد النزاهات البحرية والشواطىء مثل المعلبات والمواد الزجاجية والورقية وغيرها تعطي الشاطىء منظراً غير سار ورائحة كريهة في بعض الأحيان وبعض هذه المواد يمكن أن يكون غير ضار بيئياً ولكن نوعية المحيط البيئي هي دلالة على رقي الانسان الذي استخدم هذه البيئة للاستجمام والترفيه البريء.

على الرغم من اننا استطعنا تحديد الملوثات البحرية فان تنظيم وادارة هذه البيئة حقيقة مهمة معقدة والسبب في ذلك ان استخدام الانسان للبيئة البحرية استخدام متعدد الجوانب وكل جانب يتفاعل مع الآخر بطريقة خاصة تجب اولاً معرفتها لايجاد حل

مناسب وفعال، فمثلا اذا اخذنا احد المصانع الموجودة او التي تحت الانشاء في المملكة العربية السعودية فنجد ان هذا المصنع سوف ينتج فضلات حرارية وكيميائية بجانب فضلات صلبة.

أضف الى ذلك ملوثات مصنع مجاور ينتج زيوتاً ويلزم له توسيع بنائه لاستقبال السفن الكبيرة لشحنها ولانزال صادراتها، كل هذه الملوثات عند وضع برنامج مكافحة تلوث يستلزم تفهماً عميقاً للمشاكل عامة وليس لكل مشكلة على حدة.

ولكن اضافة أشياء غريبة الى المياه البحرية ليست في كل الأحوال مضرّة، فهناك اضافات يمكن النظر اليها بنظرة ايجابية مثل انشاء شعب صناعية في المناطق الشاطئية لتكون ملجأ لتوالد الأسماك ونموها وكذلك بعض الأعمال لازالة المواد العضوية من قاع المناطق الشاطئية لزيادة نسبة الأكسجين واصلاح نوعية الماء بالمنطقة.

زيادة معلوماتنا عن حدود قدرة استيعاب البيئة البحرية وسليبتها بالنسبة للشواطىء نجد أن في الولايات المتحدة الأمريكية قوانين تحدد قذف فضلات الانسان والمصانع الى المناطق الساحلية التي في حدود ١٥ ميلا من الشاطىء ولكن اذا رغبت هذه المصالح في قذف فضلاتها فالحل هو علاجها اولا او محاولة استخلاص المواد المفيدة منها واستخدامها مرة اخرى أو قذفها على بعد كبير يقدر بآلاف الأميال، حيث قدرة استيعاب المنطقة البحرية مازالت كبيرة، ومن هذا نجد ان التحاليل الاقتصادية دائما تصحب البدائل والبديل ذو القيمة الصغرى هو المستخدم

## مصادر التلوث البحري:

حيث أن المعلومات قد عرفت سابقا فالآن يجب ان نحدد المصادر التي تسبب هذا التلوث، ومصادر التلوث عامة يمكن جمعها في الآتي.

- ١ - التجارة البحرية
- ٢ - الصناعة
- ٣ - توليد الكهرباء والتحلية
- ٤ - محطات معالجة النفايات
- ٥ - التعدين
- ٦ - الانشاءات

## التجارة البحرية:

ومصدرها الأساسي السفن وناقلات البترول وما يصاحبها من خدمات، فمثلا في الموانئ يتطلب منا باستمرار توسيع وتعميق مجاري سيرها وهذا هو مصدر لتوليد المخلفات، وهذه العملية عامة مكلفة لأن المواد المزالة كبيرة جدا وخصوصا اذا كانت المنطقة معرضة للأمواج التي تجلب معها مواداً ترسيبية، وعند ازالة تربة القاع تظهر مشكلة اخرى وهي تخزين او القاء هذه المواد الهائلة كذلك تربة القاع يمكن أن تكون ملوثة أساسا وعملية التوسيع والحفر قد فككت هذه الملوثات من ذرات التراب واعادتها في صورة محلول في الماء وبذلك تزيد تأثيراتها على الحيوانات البحرية، لذلك يجب وضع التربة المزالة

في أماكن مخصوصة للتقليل من عملية ترشيح هذه السموم منها والعودة الى البيئة البحرية أو المياه الجوفية اذا ما وضعت على اليابسة

هناك مشكلة أخرى تحيط بالسفن وهي (البترو) أو الزيت الخام أو الشحوم، حيث أن نقل هذه المواد أو استخدامها يكون مصحوباً دائماً بمشاكل تسربه الى البيئة البحرية وعلى الرغم من أن تصريف مياه الغسيل لناقلات البترول وغيرها ممنوع في المناطق الساحلية الا انه يمكن عمله في المناطق البحرية المفتوحة حتى في حالة شحن او تفريغ ناقلات البترول فان جزءاً منه يمكن أن يتسرب الى البحر، لذلك يجب اتخاذ كل الاحتياطات الوقائية اللازمة في الموانئ لتلافي اضرار انسكاب البترول وعلى الموانئ أيضاً الاطلاع على كل فنون الوقاية الحديثة للتأكد من حصر البترول المنسكب في أماكن محددة لازالته، وكل هذه المستحدثات في كثير من الأحيان تستلزم انشاءات جديدة وأحواضاً خاصة وبالتالي يمكن ان تكون مصحوبة ببعض أصناف التلوث غير الدائم

### الصناعات :

تعتبر الصناعات هي أساس كل التلوث الناتج عن نشاط الانسان التكنولوجي ولا ينحصر ذلك في البيئة البحرية فقط ولكن في جميع البيئات ولقد قام الكثير من الدول بوضع قوانين لتحديد منسوب المواد الخارجة من الصناعات الى الهواء والماء واليابسة، وهذه القوانين تعتمد على المعلومات والتقنيات الموجودة، وأخيراً أصدرت

المملكة العربية السعودية أول قوانينها البيئية للماء والهواء رغبة منها في حصر التلوث البيئي في أماكن بسيطة والتقليل من آثاره السلبية لمستقبل البلاد (صورة من هذه المقاييس البيئية موجودة في آخر هذا المقال)

والصناعات جميعها تستلزم استخدام المياه إما العذبة أو المالحة أما في عملية تبريد آلاتها وقذف الحرارة الزائدة إلى الماء أو بقذف بعض المواد الكيميائية التي يمكن أن ينتج عنها ضرر بيئي أو صحي

وشركات توليد الكهرباء تعتبر من المصادر الأساسية التي لها مقذوفات حرارية وحيث أن عملية تبريد المكثفات في هذه الشركات تستخدم المياه الطبيعية فإن ارتفاع درجة الحرارة داخلها يساعد على توالد وتكاثر كائنات غير مرغوب فيها كالطحالب والبكتريا والحيوانات ذات الاصداف على سطوحها ويلزم لذلك تطهيرها فإن بعض المواد الكيميائية تستخدم لقتل هذه المخلوقات وتستخدم مادة الكلورين ذات التأثير السام على الحيوانات البحرية عند قذفه مع المياه الساخنة المستخدمة ومن المعلومات الموجودة لدينا من أمريكا وأوروبا أن آثار الكلورين هي أكثر ضررا من آثار الحرارة على الحيوانات البحرية بجانب أن مادة الكلورين تتفاعل مع الأمونيا الموجودة في المواد وتكون كلورينات امينية والتي لها تأثير سام هي الأخرى على البيئة

والظاهر أيضا أن عملية التبريد ينتج عنها زيادة تركيز الفلزات المصنوع منها المكثفات مثل النحاس والزنك واللذان يعتبران سامين

للأسماك والنباتات بعد عملية ضخ المياه المستعملة في التبريد نفسها ينتج عنها تأثير سالب على البيئة حيث ان هذه المياه تحمل معها صغار الحيوانات البحرية المولودة حيث تقتل داخل المكثفات نتيجة لزيادة الحرارة المفاجئة وتعرضها للمواد الكيميائية المستخدمة كالكلورين وهذا يعني ضياعاً للثروة السمكية والحيوانية الموجودة في شواطئ البلاد.

وعملية تحلية المياه في منطقتنا أصبحت أمراً حيوياً تجب حمايته بالاضافة الى حماية نوعية المياه المستخدمة من البحار حيث ان هناك مواداً ضارة بالصحة العامة يمكن ان تصحب جزئيات الماء العذب المستخرجة لقلة كثافتها وتطايرها وذلك مثل بعض المواد الهيدروكربونية الموجودة في البترول الخام أو بعض الكيماويات المستخدمة لتفكيك البترول في البحر

ومن المتوقع في المملكة العربية السعودية مثلاً ان تصل الطاقة الانتاجية الكلية لمحطات تحلية المياه العاملة بالمملكة خلال العام الحالي الى نحو ٥٥٧ مليون جالون يومياً بالاضافة الى توليد ٤,٩٠٠ ميجاوات من الكهرباء. وهذا يعني أن الاستهلاك اليومي للمياه المحلاة قد ازداد في هذا الوطن وان تلوث مياه البحر في هذه المناطق سوف يضر بكثير من الناس.

### محطات معالجة الفضلات:

لقد نجحت معالجة فضلات الانسان والصناعات في ازالة المواد المعلقة والفيروسات، وللأسف لم تستطع ازالة المواد المغذية



كالفسفور والنيتروجين، لذلك كانت المواد المقذوفة من هذه المحطات مصدراً من مصادر التلوث لتسببها في زيادة تكاثر النباتات البحرية، وفي بعض الأحيان تزداد كمية الفضلات التي تصل الى هذه المحطات عن قدرتها العملية مما ينتج أن بعض هذه الفضلات تمر الى البيئة البحرية بدون اي علاج، وبالرغم من كل هذا فان المشكلة الحقيقية التي تعترض محطات معالجة الفضلات هو انها تعالج ايضا الفضلات الصناعية لذلك اصبح من العسير التخلص من تراكمات الفضلات المستخلصة بمحطات المعالجة لتجمع المواد الصناعية والسامة فيها

أما المياه المعالجة فيمكن التخلص منها بقذفها في البحار ولكن للأسف الشديد أن كثيراً من الدول لم تنشئ محطات كافية مع تكاثر الأعداد السكانية والمصانع في كثير من المناطق الساحلية لذلك في المملكة العربية السعودية مثلاً اصدرت مقاييس حماية البيئة وبها مواد خاصة للحد من ملوثات المياه المعالجة المصروفة الى البيئة البحرية وكذلك تحديد نوعية المياه الصناعية القادمة الى محطات المعالجة.

### المصادر الزراعية.

استخدام السماد وفضلات الحيوانات والمواد الكيميائية التي تستخدم في القضاء على الحشرات والقوارض والأعشاب يسبب الجزء الأكبر من الملوثات البحرية بعد الملوثات الصناعية والملاحظ أن التسربات لبعض الملوثات المستخدمة في الزراعة أو الناتجة عن نشاطات زراعية يمكن التقليل منها لأن آثارها عامة طويلة المدى

ويمكن بطريقة مباشرة أو عن طريق السلسلة الغذائية ان تصل الى الانسان وتؤثر على صحته العامة

لذلك. قامت بعض الدول الصناعية والزراعية بأوروبا وأمريكا بفرض قيود على صناعة مضادات الحشرات والأعشاب لتعيين نسب استخدامها وتشجيع تصنيع المضادات التي تتفكك عضويا بسرعة في البيئة لتلافي تأثيراتها المستقبلية.

### التعدين من قاع البحار

على الرغم من صغر حجم هذه الأنشطة الا انه من المعتقد أن تزداد حجما في المستقبل القريب لأهمية المعادن الموجودة في قاع البحر ووجود التكنولوجيا لاستخراجها، ومن المعتقد ان تصحب هذه الأنشطة كثير من المشاكل البيئية اذ لم تؤخذ في الاعتبار منذ البداية، في وقتنا الحالي على كل حال تقوم الدول بعمليات استخراج الرمال والحصى من المناطق الشاطئية وفي القريب العاجل عمليات دولية وجماعية سوف تنشط لاستخلاص حبيبات المنجنيز من قاع البحار المفتوحة وفي أعماق كبيرة قد تصل الى ٣٠٠٠ متر.

وحيث ان التأثيرات البيئية التي تصحب هذه العمليات غير معروفة بالتأكيد فانه من المعروف أن عملية الجرف وازالة رمال القاع سوف تصحبها الكثير من التأثيرات السلبية على المجتمع الحي في المنطقة البحرية.

وفي قاع البحر الأحمر معادن تزيد قيمتها عن ٢٥ بليون دولار (٥٠ مليون طن من الطمي والطين، يحتوي على مليوني طن من الزنك و ٥٠٠,٠٠٠ طن من النحاس و ٥٠,٠٠٠ طن من الرصاص، و ٤٠٠ طن من الفضة، و ٨٠ طناً من الذهب، وأكثر من هذا كله ١٥ مليون طن وأكثر من الحديد)، وهناك كذلك كميات من الكاديوم والكوبالت والمنجنيز والكبريت وقليل من المعادن النادرة.

ولقد تم الاتفاق بين المملكة العربية السعودية والسودان على التعاون في عمليات التنقيب عن هذه الموارد الطبيعية الهائلة، فاذا أمكن التغلب على جميع المشاكل الفنية والقضائية والبيئية فإنه يصبح من الممكن استخراج ما قيمته ١٧٠ مليون دولار أمريكي من المعادن سنوياً

ومصدر هذه الحصىلة من الطين الذي يحتوي تلك الثروة التي لا تصدق هي منخفض اطلنطيس ٢ الذي يقع في منتصف المسافة بين المملكة العربية السعودية والسودان على بعد حوالي ١٥٠٠ كم شمال غرب جدة، ويصل عمق هذا المنخفض الى ٢٢٠ متر وهو أعجب ما في هذا البحر العجيب وتوجد على عمق حوالي ١٩٥ متراً بركة من ماء ساخن بالغ الملوحة يصل متوسط درجة حرارته الى ٦٠ درجة مئوية ودرجة ملوحته ٢٥٦ جزءاً بالألف ومتوسط درجة الملوحة في البحر الأحمر هي ٣٦ جزءاً بالألف، ولا يحتوي على الأكسجين وتسخن هذه البركة من أسفل عن طريق نشاط بركاني خفيف.

ولقد وكل أمر بحث امكانات هذا المخزن المعدني واعداد طرق ووسائل استخراج ثروته للوكالة (اللجنة) السعودية السودانية للبحر الأحمر وتتألف من أعضاء تعينهم كل من الحكومتين وتعد الوكالة على مدى السنوات الخمس الأخيرة دراسة جدوى اقتصادية وفنية ولقد كادت هذه الدراسة ان تنتهي وتجري الاستعدادات للقيام بعملية البحث والتعرف.

وللوكالة (اللجنة) السلطة القضائية على ذلك الجزء من البحر الأحمر الذي يمتد على طول الساحل السوداني بكامله وعلى عمق ١٠ متر على الجانبين، ويبلغ طول المساحة ٤٥٠ كم ويتراوح عرضها بين ٤٠ - ٥٠ كم، وتبلغ مساحة منخفض اطلنطيس ٢ حوالي ٦٠ كم<sup>٢</sup>، وهناك مناطق أخرى تحتوي على المعادن ولكن يبدو ان منخفض اطلنطيس ٢ هو أكثرها صلاحية من الناحية الاقتصادية تبعاً للتكنولوجيا التي تتوافر حالياً

ولقد صرف كثير من الوقت والمال على بحوث اجريت على بيئة البحر الأحمر، والواقع ان ما انفق حتى الآن على بحوث البيئة ودراستها يفوق ما أنفق على تطوير نظام التعدين، أو على محاولة اكتشاف وتطوير تكنولوجيا التعدين والمعالجة وما إليها، ونتيجة لما بذل من عناية ووقت ومال فان الوكالة على ثقة من أن عمليات التعدين يمكن أن تتم دون الحاق اضرار بالبيئة لا يمكن علاجها.

## الانشاءات

بهذا نعني جميع الانشاءات على البحر كانشاء عوامات استخراج البترول قرب الشواطىء وبناء واصلاح الموانىء، وهذه النشاطات تكون مصحوبة بأدوات هائلة وسفن وبالأخص اناس للعمل، وعلى الرغم من أن التأثيرات السلبية التي تصحب الانشاءات بعد بنائها غير معروفة، الا أنه من المعروف ان التأثيرات البيئية التي تتكون من وجود سفن وأدوات وأجهزة وأناس سوف تتجمع معا في منطقة بحرية واحدة وتظهر كل التأثيرات التي تكلمنا عنها سابقا، لذلك يجب ان نحكم على هذا المصدر التلويثي بنظرتين نظرة الفائدة ونظرة الخسارة، فالفائدة تعرف بالعائد من هذا الانشاء والخسارة هي فقد أو تدهور جزء من البيئة البحرية نتيجة لهذا النشاط

## طرق مكافحة التلوث البحري

حيث أن مشكلة البيئة البحرية نتيجة لنشاطات الانسان قد تم تعريفها فالسؤال الموضوعي الذي يلي ذلك هو كيف نقاوم التلوث ونمنعه. مقاومة التلوث البحري في نظري هي الحل الوحيد الموجود حاليا لأن حياة الانسان ونشاطاته لرفع مستوى حياته ومستواه الاقتصادي تتطلب بعض التضحية، كذلك التقنية الموجودة حاليا لوقف التلوث محدودة إما تكنولوجيا أو اقتصاديا وبالإضافة الى ذلك قدرة الاستيعاب للبيئة اذا ما فهمناها وتعاملنا معها من منطلق

علمي يمكن ان نتعامل مع ملوثات كثيرة بيئية بدون الأضرار بالبيئة كما ذكرنا سابقا

من هذا يجب أن نعرف أن مقاومة التلوث البحري وليس منعه هو السبيل المعقول الذي يجب تبنيه في حماية البيئة البحرية والاستراتيجية التي يجب اتخاذها للحد من التلوث ومكافحته هو ازالة الملوث نفسه الى أدنى مستوى قبل الدخول الى البيئة البحرية، لهذا قام الكثير من الدول الصناعية بوضع قوانين بيئية للماء والهواء وكما قامت المملكة العربية السعودية بوضع مقاييس لحماية البيئة بالمملكة كخطوة أولى للحد من الفضلات الصناعية الملوثة من الدخول للبيئة البحرية والعمل على تحسين البيئة الحالية من الملوثات الموجودة في البيئة نفسها، كذلك حثت هذه المقاييس على استخدام التقنيات الحديثة لمعالجة فضلات هذه الصناعات وفضلات الانسان وتغيير نظم الانتاج للتقليل من المنتجات الجانبية السالبة لذلك وجب علينا ان نتكلم بالتفصيل عن بعض الوسائل المستخدمة للحد والتقليل من الملوثات في البيئة البحرية

## الحفر

عمليات الحفر الخاصة بالصيانة أي الحفر الذي يستعمل لازالة طمي القاع للحفاظ على أعماق ومنسوبات مياه خاصة للموانئ وبعض القنوات البحرية القريبة من الشاطيء لسير الشاحنات والسفن من وإلى الدول البحرية، عملية الترسب كما قلنا لها نتائج

سلبية على حيوانات ونباتات القاع كذلك لها تأثير على حركة المياه في المنطقة مما يؤثر على التركيب الحي في البيئة وظاهرة الترسب هي نتيجة طبيعية وما نشاط الانسان الا عامل يزيد من سرعة ظهورها ونتيجتها لذلك يجب العمل على الحد من المواد المحمولة والطافية القابلة للترسب في الأماكن الحيوية ذات الانتاجية أو الاقتصادية للدول وللبيئة

وأحيانا تكون عملية الترسب مصحوبة بنتائج ايجابية كما عرفنا من تأثير فيضان النيل السلبي على جنوب حوض البحر الأبيض المتوسط وما ترتب عن انقطاعه من تدهور في الثروة السمكية وخصوصا السردين والجنبري والاسراع من عملية انجراف الشواطىء وتهديد البحر للأراضي الزراعية الخصبة

وعملية الترسب هي عملية ناتجة كما نعرف من عملية الجرف من الشواطىء لذلك يجب ان نقوم بتقوية الشواطىء بوضع الأحجار الكبيرة التي تقاوم الأمواج أو زرع الشواطىء بغطاء زراعي ليربط بين جزئيات الرمال ويمنع انجرافها مع الأمواج

كذلك وجد ان انشاء حوض ترسيبي للمواد المقذوفة إما من نهر أو من صناعة قبل وصولها الى البيئة البحرية له تأثير ايجابي على كمية المرسبات بالمنطقة وذلك بازالة المواد المعلقة والطافية قبل وصولها للبيئة الطبيعية

ومن العمليات الانشائية ما يضيف الى مشكلة الترسيب للبيئة البحرية وخصوصا عند بناء قنوات للزراعة بدون تدعيم ضفاف القناة لمنع انجرافها وترسيب موادها الى البيئة البحرية

وفي بعض النباتات البحرية مثلا وجد أنه من اللازم الحد من استخدام هذه البيئة بالقوارب السريعة وخصوصاً اذا كانت هذه البيئة ضحلة طبيعياً ومستخدمة كملاجىء للأسماك والنباتات والقريبة من الأرض الرطبة المهمة لتوالد الحيوانات البحرية فسرعة القوارب تسبب تقلب الماء وتعلق طين البحر وسحب الرمال وغيرها من الأماكن المجاورة وترسيبها في أماكن أخرى مهمة حيويًا، لذلك وجب الحد من سرعة وعدد القوارب المستخدمة في هذه الأماكن.

ويجب التنبيه هنا الى أن ازالة طين الموانئ عند الحفر له جانب سام وخصوصا ان كانت طينة القاع ملوثة بالزيت ومواد كيميائية اخرى ضارة بصحة الانسان والحيوان والنباتات وعملية الحفر في هذه الحالة سوف تزيد من ذوبان هذه المواد وتعريض كل كائنات الهرم الغذائي لهذه الملوثات، لذلك لزمتمعرفة التركيب الكيميائي لطينة القاع قبل القيام بعملية الحفر والنقل، ففي مثل هذه الحالة يجب وضع موانع شبكية دقيقة حول مكان الحفر لمنع انتشار هذه المواد الى أماكن أخرى وعمل جزر صناعية من المواد المزالة في عملية الحفر لعدم انتشارها بعيدا عن مصدر التلوث الأصلي.



## التلوث بالبتروول

لقد تكلمنا سابقا عن موضوع التلوث بالزيت وذكرنا أن جميع الدول قامت أو تقوم حاليا بوضع خطط خاصة لمكافحة التلوث بالزيت أو خطط وطنية لمنع أو تقليل حوادثه وآثاره والتلوث بالزيت له تأثيرات سلبية على البيئة ويمكن ان يهدد بعض المرافق الحيوية مثل وحدات التحلية وتوليد الكهرباء وحيث أن حماية ومكافحة التلوث في البيئة البحرية يعتمد أولا على مقاومة التلوث أساساً . فيجب استخدام الوسائل العلمية الموجودة في عملية نقل البترول للتقليل من حوادثه.

فالمياه التي تستخدم في عملية التوازن اللازمة لناقلات البترول عندما تفرغ شحنتها يجب الا تضخ في البحر قبل عملية الشحن التالية لذلك على الموانئ ان ترتب انشاء أحواض استلام لهذه المياه ومعالجتها قبل ضخها ومؤتمر الكويت وبروتوكوله ومؤتمر جده وبروتوكوله يحثان دول الخليج العربي والبحر الأحمر وخليج عدن على حماية البيئة البحرية والعمل على منع التلوث بالزيت والتعاون فيما بينهم لمكافحة حوادث التلوث عند حدوثها

وفي الموانئ مثلا يجب ان تحاط السفينة دائما بعوامات لتمنع الزيت الممكن تسربه الى أماكن بعيدة وبذلك تحدد المساحة الملوثة وبذلك تمكن ازالته كذلك تجب حماية المنشآت الحيوية التي تعتمد على مياه البحر كالتحلية والكهرباء بوضع هذه العوامات على مداخل المياه

وعلى مسافة معقولة لمنع دخول الزيت لهذه المنشآت وعلى الرغم من هذا نجد أنه في حالة ثقب سفينة تحت سطح البحر ووجود تيارات بحرية فان الزيت سوف يحمل الماء لمسافات بعيدة وهذه الطريقة تقلل كفاءتها، أيضا يجب تعزيز وسائل الرصد الجوي والبحري المستخدمة لمعرفة اتجاه بقع الزيت وسرعتها لترتيب طرق المكافحة، وكذلك تدعيم طرق الاستشعار ووسائل البحث عن بقع الزيت لتلافي مفاجأتها السلبية على منشآتها الحيوية والشواطىء

في حالة بقع الزيت فهناك ثلاث طرق يمكن اتباعها لمكافحتها قبل الوصول الى الشواطىء.

١ - عملية الحصر والكشط وتتم في المياه المفتوحة وهي عبارة عن احاطة البقعة بعوامات في اتجاه عكس الريح وضح الزيت من السطح ونقله ومعالجته على الشاطىء.

٢ - عملية رش الزيت بمواد كيميائية مفككة ويمكن القيام بذلك من الطائرات، ومن المعتقد ان هذه الكيماويات لها تأثير بيئي سالب اذا استخدمت بكثرة في المناطق الضحلة أو على الشاطىء.

وعملية الرش لا بد من تطبيقها بأسرع مايمكن لأن المواد الخفيفة في البترول سوف تتطاير وتبقى المواد الثقيلة الصعب تفكيكها وفي هذه الحالة يكون من الصعب استخدام الكيماويات بالكفاءة المطلوبة.

٣ - الحرق. هذه العملية لم تثبت صلاحيتها بعد للقضاء على كل الزيت وهذه الطريقة قد تم التفكير فيها في حالات كثيرة لذلك

يعتبر استخدامها وتطبيقها محدودا الا اذا كانت السفينة نفسها  
تحترق

٤ - تركها للطبيعة معظم حوادث السفن تكون نتيجة لعوامل  
بحرية وفي كثير من الأحيان تقوم الطبيعة بتحليل البقع الزيتية  
وتكون كرات القار غير الضارة وفي معظم الأحوال تكون  
نتيجتها ايجابية الا اذا اتجهت هذه البقع الى الشواطىء فيجب  
اتخاذ جميع الاحتياطات لمكافحةها للتقليل من آثارها السلبية على  
الكائنات الحية الموجودة في هذه الأماكن

### التلوث الصناعي:

تشجيع الصناعات على استخدام التقنيات الحديثة للتصنيع  
للتقليل من الملوثات المذوبة هي الوسيلة الناجحة للحد من الملوثات  
الصناعية

ولكن استخدام التقنيات الحديثة يمكن أن يكون مكلفا،  
لذلك وجب عمل التحاليل الاقتصادية لمعرفة طرق المعالجة المختلفة  
للتأكد من وضع تقنيات مناسبة لا تؤدي الى ارتفاع أسعار السلع فوق  
الأسعار الموجودة في الأسواق من دول أخرى، وبذلك تضع قوة  
المصنع من قدرته الاقتصادية على التنافس في الأسواق.

وبعض الدول ومنها المملكة العربية السعودية وضعت مقاييس  
بيئية للتأكد من سلامة المياه المحيطة وسمحت بوجود منطقة خلط  
وهي منطقة ساحلية في البحر يمكن السماح للمصنع بقذف ملوثاته في

حدود معينة يمكن ان تزيد تركيزاتها عن تركيز المعايير البيئية الطبيعية ومن خلال عملية الخلط في البيئة الطبيعية تقل تأثيراتها

## التلوث الزراعي

معظم التلوث الزراعي ناتج عن استخدام السماد والمواد الكيماوية المبيدة للآفات والأعشاب والقوارض، والمشاكل الناتجة عن النشاطات الزراعية وجد انها نتيجة لعدم وجود وعي بيئي لآثارها البيئية السابقة لدى المزارعين، لذلك وجب تدعيم ادخال الوعي البيئي عن آثار هذه الكيماويات واستخداماتها المعقولة للمزارعين. كذلك يجب الحد من استخدام الكيماويات العضوية أو غير العضوية التي تقضي مدة طويلة في البيئة دون تفكك وبذلك تستمر تأثيراتها السلبية بالرغم من استخدامها سابقاً

## الفضلات الصلبة:

- ١ - وضع الفضلات في أماكن خاصة بعيدة عن المياه الشاطئية أو إعداد هذه الأماكن بتغطية القاع بمواد عازلة لمنع تسرب المواد الضارة الى المياه الجوفية او البحار.
- ٢ - استخدام محطات لمعالجة الفضلات واستخدام هذه الفضلات في استصلاح الأراضي الزراعية.
- ٣ - زيادة الوعي البيئي لالقاء الفضلات وتحديد أماكن خاصة لجمعها.

- ٤ - حرق الفضلات في أماكن خاصة
- ٥ - تشجيع استخدام المواد الصلبة Recycling مثل الزجاج والألمنيوم مرة أخرى للحفاظ على الموارد الطبيعية المحدودة.

### تخزين الملوثات والكيماويات

- ١ - تحديد أماكن خاصة مجهزة ومدعمة بتقنيات خاصة للتقليل من حوادث انسكاب هذه الملوثات ووصولها إلى البيئة البحرية.
- ٢ - استخدام كفاءات وكوادر مهنية لها المام بالآثار السالبة المتوقعة في حالة انسكاب هذه الملوثات لمكافحته قبل أن تصل الملوثات إلى البيئة البحرية
- ٣ - زيادة الوعي البيئي لمستخدمي هذه الملوثات في أعمالهم وكيفية التعامل معها



أحد مصادر التلوث الساحلي - مياه قذرة وفضلات صلبة



التخلص من نفايات وفضلات الانسان والمصانع بالقائها الى المناطق الشاطئية له تأثيرات سلبية كبيرة على السلسلة الغذائية .



صورة محطة معالجة مياه الجاري والفضلات لاجدى المدن الرئيسية



تخزين وتجميع النفايات والفضلات والمواد السامة في أماكن خاصة مثل اصداءه بتغطية القاع والجوانب بعماس بلاستيك مانع لعملية فجرة وتسرب المواد الضارة الى المياه الطبيعية البحرية والجوفية.





تمثيل صوري للمعدات المختلفة لرصد ومكافحة وإزالة بقع الزيت في المناطق الساحلية وأهمية وجود تسيق وتعاون بين جميع الجهات والأفراد.

# المناطق البحرية الخاضعة للولايات الاقليمية في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار

يعتبر القانون الدولي للبحار من أهم فروع القانون الدولي العام واعقدها بسبب تضارب المصالح الاقتصادية والعسكرية الناتج عن اختلاف الأوضاع الجغرافية لكل دولة فنظرة خاطفة على خريطة العالم توضح وجود دول ذات سواحل عريضة وطويلة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا، ودول لها سواحل ضيقة قصيرة مثل الجمهورية العراقية والمملكة الأردنية الهاشمية ودول ليس لها سواحل اطلاقا مثل أفغانستان ونيبال وأوغندا، وزاد الأمر تعقيدا ما أثبتته التقدم التكنولوجي من وجود ثروات معدنية في قيعان المحيطات تقدر ببلايين الدولارات

كل ذلك . ولّد مشاكل بين الدول يصعب حلها، فالدول الساحلية المواجهة للبحار المكشوفة ترغب في مد سيادتها الاقليمية لمسافات طويلة واستغلال الثروات الحية وغير الحية في هذه المناطق

المغمورة في حين تعتبر الدول ضيقة السواحل أو عديمتها أن هذه التصرفات غير مشروعة وتتعارض مع مصالحها في التمتع بحرية الملاحة واستغلال الثروات الحية وغير الحية في هذه المناطق هذه المشاكل انعكست على المجتمع الدولي داخل وخارج المؤتمرات الدولية وكانت العقبة الرئيسية أمام المؤتمرات للتوصل الى حقيقة مقبولة ومرضية لقانون البحار الدولي.

وأولى المحاولات للتوصل الى اتفاقية دولية تحكم قيعان البحار كانت عام ١٩٣٠م في مدينة لاهاي عندما عقد أول مؤتمر لقانون البحار، حيث لم يتمكن المؤتمر من التوصل الى اتفاقية مرضية لجميع الأطراف بسبب اختلاف وجهات نظر الدول كل ما توصل المؤتمر اليه هو اعداد مشروع اتفاقية للوضع القانوني للبحر الاقليمي لم يجز التصويت عليها وحاول المجتمع الدولي مرة ثانية عندما عقدت الأمم المتحدة مؤتمر قانون البحار الأول عام ١٩٥٨م وتوصلت الى أربع اتفاقيات لقانون البحار وهي :

- ١ - اتفاقية البحر الاقليمي والمنطقة المجاورة..
- ٢ - اتفاقية الجرف أو الافريز القاري
- ٣ - اتفاقية أعالي البحار
- ٤ - اتفاقية مصائد الأسماك وصيانة الثروات الحية

وعلى الرغم من أن هذا المؤتمر خطا خطوة الى الأمام بتوصله الى هذه الاتفاقيات الأربع الا أن هذه الاتفاقيات لم تلق قبولا حسنا

بسبب تبنيها لأفكار جديدة مثل حرية الملاحة في المناطق وعرض  
البحر الاقليمي

في أواخر الستينيات بدأت الدول الساحلية تصدر تشريعات  
انفرادية لتأكيد سيادتها على الثروات الحية الموجودة في المياه القريبة من  
شواطئها بعد ان قامت الدول الصناعية باستنزاف هذه الثروات  
بدرجة كبيرة أثرت على الدول الساحلية النامية، كما أن المشكلة  
زادت تعقيدا بعدما أثبتته الأبحاث من وجود ثروات معدنية هائلة في  
المحيطات، هذه التطورات والأحداث حفزت الأمم المتحدة أن تعيد  
الكرة لتبين فكرة عقد مؤتمر لقانون البحار لمواجهة الادعاءات الناجمة  
عن التقدم التكنولوجي لوضع حد للخلافات بين الدول على ملكية  
ثروات البحار التي قد تؤدي الى تهديد الأمن والنسلم الدوليين وبناء  
عليه أصدرت الأمم المتحدة قرارا في ٢١ ديسمبر/كانون الأول عام  
١٩٦٨م برقم ٢٤٦٧ يقضي بانشاء لجنة للاستخدامات السلمية  
لقيعان البحار والمحيطات خارج الولاية الوطنية فتكون من ٤٢ دولة،  
ثم عقدت عدة اجتماعات قررت على ضوءها عقد المؤتمر الثالث  
لقانون البحار الذي بدأ أعماله في نيويورك في نوفمبر/تشرين الثاني  
عام ١٩٧٣م وانتهت في شهر سبتمبر/أيلول سنة ١٩٨٢م بالموافقة  
على اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار مع تحفظ أربع دول وامتناع  
سبع عشرة عن التصويت وقعت الدول المشتركة على الاتفاقية في  
جمايكا في شهر ديسمبر/كانون الأول سنة ١٩٨٢م، وتتضمن هذه  
الاتفاقية (٣٢٠) مادة وتسعة ملاحق. ومناقشة الأحكام الواردة في

هذه الاتفاقية تحتاج الى العديد من المحاضرات مما لا يسمح الوقت به لذلك سيتم التركيز على المواضيع التي لها علاقة باختصاصات سلاح الحدود وهي المناطق الخاضعة للولاية الاقليمية.

ويلاحظ أن سلطات الدولة على المياه المغمورة تختلف من منطقة الى أخرى. فكلما اقتربنا من الشاطئ كلما قويت سلطات الدولة الساحلية والعكس صحيح، ويترتب على ذلك أن الدولة الساحلية اما أن تتمتع بسلطات مطلقة على بعض هذه المناطق ويشمل ذلك المياه الداخلية واما ان تكون سيادة مقيدة بحقوق ارتفاق ويشمل ذلك البحر الاقليمي واما أن تكون سلطة مراقبة كحقوق الدولة في المنطقة المجاورة وإما أن تكون حقوق سيادة وولاية بغرض استكشاف واستغلال الثروات الحية وغير الحية واجراء البحث العلمي ومكافحة التلوث ويشمل ذلك المنطقة الاقتصادية الخالصة وإما أن تكون لها السيادة على قاع البحر وما تحته ويشمل ذلك الجرف القاري

## ١ - المياه الداخلية.

المياه الداخلية هي المياه الواقعة في اتجاه اليابسة من قاعدة الخط الذي يقاس منه البحر الاقليمي . والمبدأ العام في القانون الدولي هو خضوع هذه المياه لاختصاص الدولة المطلق فلها الحق في منع السفن او السماح لها بالدخول في موانئها ومع ذلك يحق للسفن الأجنبية الدخول في موانئ الدولة في حالة القوة القاهرة، وتخضع السفينة أثناء وجودها في المياه الداخلية لاختصاص الدولة الساحلية على الرغم من

أن السفينة تخضع لدولة العلم لأن سيادة الدولة على أراضيها أعلى من اختصاص دولة العلم، ويترتب على ذلك اختصاص الدولة الساحلية في جميع المسائل التي تحدث من السفينة أو عليها أثناء وجودها في المياه الداخلية ويستثنى من ذلك المسائل الداخلية التي جرى العرف الدولي على تركها لاشراف الربان كتأديب الموظفين العاملين بالسفينة وفصلهم في حالة مخالفتهم للأنظمة

أما السفن العسكرية فالأصل فيها ألا تدخل موانئ الدولة الا بترخيص منها، واذا ما سمحت الدولة لها بالدخول فالسفينة ضيفة شرف وتتمتع لذلك بحصانة دبلوماسية الا انها مع ذلك تلتزم باحترام القوانين والأنظمة واذا لم تراعى ذلك جاز للدولة الساحلية اشعارها بمغادرة الميناء وهذا كل ما يمكنها عمله اذ لا تجوز معاقبة السفينة العسكرية للحصانة التي تتمتع بها

وتشمل المياه الداخلية في المملكة العربية السعودية طبقاً للمادة

الثالثة من المرسوم الملكي للبحر الاقليمي مايلي

أ - مياه الخليج الواقعة على طول سواحل المملكة العربية السعودية

ب - المياه التي فوق وتجاه البر من أي ضحضاح لا يبعد بأكثر من اثني

عشر ميلا بحريا عن البر أو عن أية جزيرة عربية سعودية

ج - المياه التي بين البر وبين أية جزيرة عربية لا تبعد عن البر بأكثر

من اثني عشر ميلا بحرياً

د - المياه التي بين الجزر العربية السعودية التي لا تبعد احداها عن

الأخرى بأكثر من اثني عشر ميلا بحريا

الموانىء هي الأماكن المعدة لاستقبال السفن والقاعدة العامة في العرف الدولي أن هذه الأماكن جزء من إقليم الدولة وممتلكاتها العامة ومن حقها سن التشريعات التي ترى تطبيقها فيها كأنظمة الصحية والجمركية وخلافها، ومنشآت الميناء تأخذ حكم المياه الداخلية سواء كانت واقعة كلية داخلها أو خارجها. طالما كان الامتداد مخصصاً لأغراض الميناء وتعتبر أبعد منشآت الميناء الدائمة جزءاً من الساحل طبقاً للمادة (١١) من الاتفاقية .

وتأخذ المادة الخامسة من المرسوم الملكي السعودي للبحر الاقليمي بالنص الوارد في الاتفاقية حيث نصت على أن خطوط القاعدة التي يقاس منها البحر الاقليمي للمملكة العربية السعودية تكون كالآتي .

في حالة وجود ميناء أو مرفأ في مواجهة البحر المفتوح ترسم خطوط على طول الجانب المواجه للبحر من المنشآت الأكثر بروزاً من منشآت الميناء أو المرفأ وخطوط ترسم كذلك بين أطراف تلك المنشآت

## الخليجان

الخليج عبارة عن مساحة من البحر تتغلغل في أراضي الدولة الساحلية نتيجة للتعرجات الطبيعية، ولا تعتبر اتفاقية جنيف

في المادة ٢/٧ وكذلك النص المنقح في المادة ٢/١ من قبيل الخلجان تعرجات الشاطئ أي انحناءاته الا اذا كانت مساحته مساوية أو تزيد على نصف دائرة من مدخل ذلك التعرج وأهم الخلجان مايلي .

## ١ - الخلجان الوطنية

وهي التي تقع بأكملها في اقليم الدولة ولا تزيد فتحتها عن ٢٤ ميلا بحريا خليجيا وطنيا طبقا للمادة ٥/١٠ من الاتفاقية مراعية بذلك اتجاه الدول نحو تبني مسافة الاثني عشر ميلا بحريا بحرا اقليميا استنادا الى الرأي السائد في القانون الدولي العام بالأّ تزيد فتحة الخليج عن ضعف مساحة البحر الاقليمي

## ٢ - الخلجان التاريخية:

هي التي تخضع لسيادة الدولة بصرف النظر عن سعة فتحة الخليج ، ونظرية الحقوق التاريخية نظرية عامة التطبيق فالحقوق التاريخية يمكن ان تتعلق بأية منطقة بحرية كمياه الأرخبيل والمياه الواقعة بين مياه الأرخبيل واقليم الدولة القاري وقد ظهرت نظرية الحقوق التاريخية في القرن التاسع عشر، وهي تستند على التقادم ولا تعتمد على فتحة الخليج أو حجمه بل بمدى استمرار تأكيد الدولة السيادة على هذه المياه بدون معارضة من الغير اخذت الاتفاقية بفكرة الخلجان التاريخية في المادة ٦/١٠ باستثنائها لهذا النوع من الخلجان من معيار المسافة منسجمة بذلك مع ما جرى عليه العرف الدولي .



## ٢ - البحر الاقليمي :

البحر الاقليمي هو ذلك الجزء الذي ينحصر بين المياه الداخلية والمنطقة المجاورة، وكان البحر الاقليمي يسمى في السابق بالمياه الاقليمية الا ان لجنة القانون الدولي لاحظت أن هذا الاصطلاح الأخير يؤدي الى سوء فهم لأن هذا الوصف يسري على المياه الداخلية كذلك، ولذلك فضلت اللجنة استعمال اصطلاح البحر الاقليمي

وإذا ألقينا نظرة على التطور التاريخي لمفهوم البحر الاقليمي نجد أن هذا المفهوم تناوله القانون الخاص قبل أن يتناوله القانون الدولي العام، ولم يظهر هذا المفهوم على المستوى الدولي الا في القرون الوسطى عندما بدأت ادعاءات الدول وسيطرتها على البحار والمحيطات تشتد واستعانت بفقهاءها للدفاع عن وجهة نظرها وأول من أثار موضوع قانون البحار الفقيه (جرو شيوس) الهولندي الذي فرق بين «المياه القريبة» القابلة للخضوع والتملك و (البحر العالي) غير القابل للتملك مدافعا بذلك عن وجهة نظر هولندا، ثم أشار الى ذلك في كتابه «البحر المفتوح» عام ١٦٠٩م الذي أكد فيه حرية أعالي البحار الا ان الفقيه البريطاني (سيلدن) أظهر كتابا سماه «البحر المغلق» عام ١٦٢٥م عارض فيه فكرة البحر المفتوح مدافعا بذلك عن وجهة نظر بريطانيا، ثم أتى الفقيه الهولندي «بنكر شوك» مدعما لرأي سلفه «جرو شيوس» مؤكدا أن سلطة الدولة تنتهي حيث تنتهي قوتها العسكرية ولقيت أفكار «بنكر شوك» التي نشرت عام ١٧٠٢م تأكيدا دوليا ثم أعقب (بنكر شوك) الفقيه «جاليان» الذي

حدد مسافة المدفع الى (ثلاثة أميال بحرية تقاس من الشاطئ) وبذلك يعتبر أول فقيه يأخذ بقاعدة الثلاثة أميال بحرية التي تبناها بعد ذلك أغلب الدول).

ومهما يكن من أمر فقد بدأت ادعاءات الدول تخف حدتها في القرن الثامن عشر الميلادي وبدأ الفقهاء يغيرون في وجهة نظرهم وبالتالي يتخذون مواقف معتدلة، واستمر هذا الوضع في القرن التاسع عشر، وفي هذا القرن تركزت دعائم فكرة البحر الاقليمي وأصبح مبدأ مسلماً به ومعترفاً به وبناء عليه فقد أصبح للدولة الساحلية سيادة على بحرها الاقليمي ويشمل ذلك قاعه وما تحت القاع والمياه العلوية والفضاء الذي يعلوه ولا يرد عليه من قيد سوى حق المرور البري، والخلاصة أن العرف الدولي اعتبر هذه المنطقة جزءاً من اليابسة وللدولة أن تباشر عليها كافة مظاهر اختصاصها الاقليمي في سن الأنظمة المتعلقة بالصيد والملاحة البحرية والجوية والشئون الصحية والجمركية والأمم.

وإذا كان العرف الدولي قد اعترف للدولة الساحلية بالسيادة على هذه الرقعة من المغمورة بما في ذلك الفضاء الجوي الذي لا يجوز عبوره الا بموافقة الدولة الساحلية، الا أنه مع ذلك لم يغفل حق الدول الأخرى في المرور عبر هذه المياه، على أن هذا الحق هو كغيره من سائر الحقوق لا يستعمل الا في حدوده المشروعة فلا يجوز للسفن اساءة استعماله بالتوقف أو الرسوبدون عذر لأن المرور هو حركة مستمرة، كذلك لا يجوز لها القيام بأي عمل يتنافى مع سيادة الدولة

على بحرهما الاقليمي ، كالصيد أو اجراء البحوث العلمية أو القيام بأي عمل استفزازي أو الاخلال بالأمن والا حق عليها العقاب ان كانت سفينة تجارية وجاز طردها ان كانت سفينة غير تجارية، باعتبار أن المرور هو استثناء على القاعدة العامة فان البعض من الفقهاء يرون أن المرور البري لا ينطبق الا على السفن التجارية أما العسكرية فيجوز تكليفها بالحصول على إذن مسبق أو إخطار الدولة الساحلية على أساس أن المرور البريء قصد به الملاحة التجارية للاتصال بين الأمم والشعوب وانه لا مبرر لاعطاء هذا الحق للسفن الحربية وقد أيد العمل الدولي هذا الرأي حيث بدأت الدول تشترط الحصول على إذن مسبق أو إخطار لمرور السفن العسكرية في بحرهما الاقليمي

وإذا كانت الدول لم تختلف اختلافا قويا على الطبيعة القانونية للبحر الاقليمي فقد حدث العكس تماما بالنسبة لعرض البحر الاقليمي حيث اختلف اختلافا جوهريا وظهر الخلاف واضحا لأول مرة في مؤتمر لاهاي لقانون البحار عام ١٩٣٠م، ومع هذا الاختلاف حول عرض البحر الاقليمي فقد تمكن المؤتمر من اعداد مشروع لاتفاقية عن البحر الاقليمي تضمنت المادة الأولى منه نصا يقضي بتمتع الدولة الساحلية بالسيادة على بحرهما الاقليمي الا أن المادة الرابعة ألزمتها باحترام حق المرور البريء للسفن على أن تلتزم السفن باحترام سيادة الدولة الساحلية على بحرهما الاقليمي فلا يجوز القيام بأي عمل يتنافى مع أمن وسلامة الدولة الساحلية، أما المادة السادسة فقد اعترفت للدولة الساحلية بالحق في س الأنظمة البحرية، الا أن

الدولة الساحلية لا يجوز لها طبقاً للمادة السابعة فرض رسوم على السفن الا مقابل خدمات فعلية، وقد جرى اعداد هذه النصوص بدون اختلاف في وجهات نظر الدول لأنها تتضمن مبادئ متعارفاً عليها، ولنفس الأسباب لم تجد الوفود صعوبة في تقنين هذه المبادئ في اتفاقية جنيف للبحر الاقليمي والمنطقة المجاورة عام ١٩٥٨م، وقد أعطت المادة التالية من الاتفاقية الحق لكل دولة في أن تمدد عرض بحرها الاقليمي بمسافة لا تتجاوز (١٢ ميلاً بحرياً) تقيسه من خطوط الأساس المقررة وفقاً لهذه الاتفاقية.

### ٣ - المنطقة المجاورة:

هي المنطقة المتاخمة للبحر الاقليمي التي تمارس فيها الدولة الساحلية الرقابة اللازمة لمنع مخالفة أنظمتها المتعلقة بالشئون الجمركية والضريبية وشئون الهجرة والصيد والشئون الصحية داخل اقليمها أو بحرها الاقليمي أو المعاقبة على خرق هذه النظم داخل اقليمها أو بحرها الاقليمي، ويلاحظ ان المجتمع الدولي أخذ بفكرة المنطقة المجاورة كحل وسط لادعاءات الدول في مد بحرها الاقليمي، ولقد اختلفت الدول حول عرض المنطقة المجاورة حيث يرى البعض امتدادها لستة أميال مجاورة للبحر الاقليمي والبعض يقتصرها على اثني عشر ميلاً بحرياً من الساحل وأخذت اتفاقية جنيف بالحل الأخير اذ نصت في المادة (٢٤) على وجوب عدم امتداد المنطقة المجاورة لأكثر من اثني عشر ميلاً بحرياً من الشاطئ، وفي الدورة الثانية لمؤتمر

قانون البحار الثالث ظهرت آراء جديدة ترى بأن يكون للدولة الساحلية الاختصاصات التي تمارسها في المنطقة المجاورة على المنطقة الاقتصادية الخالصة التي تمتد لمسافة ٢٠٠ ميل بحري وهذه ادعاءات مبالغ فيها ولذلك وجدت معارضة من الدول الصناعية التي تمسكت بما جاء في المادة ٢٠ من اتفاقية جنيف الخاصة بالبحر الاقليمي والمنطقة المجاورة وتقدمت باقتراح يتضمن ألا تزيد المنطقة المجاورة عن اثني عشر ميلا من الساحل، أخذ النص المنقح بموقف وسط اذ نصت المادة على عدم جواز مد المنطقة المتاخمة لأبعد من ٢٤ ميلا بحريا من الأساس الذي يقاس منه عرض البحر الاقليمي.

أخذ المرسوم الملكي للبحر الاقليمي بفكرة المنطقة المجاورة فقد نصت المادة الثامنة على أنه لتنفيذ قوانين المملكة بشأن الأمن والملاحة والأغراض المالية والصحية يتناول الاشراف البحري منطقة تالية للبحر الاقليمي وملاصقة له تمتد الى مسافة ستة أميال بحرية تضاف الى الاثني عشر ميلا بحريا المقيسة من خطوط القاعدة للبحر الاقليمي، وهذه المسافة تنسجم مع ما جرى عليه العمل الدولي.

#### ٤ - المنطقة الاقتصادية الخالصة.

بالرغم من أن مفهوم المنطقة الاقتصادية الخالصة مفهوم حديث الا انه قد لقي من التأييد ما لقيه مفهوم الجرف القاري عند ظهوره بعد الحرب العالمية الثانية، وكان مندوب كينيا في اللجنة الآسيوية الأفريقية أول من أثار هذا الموضوع في يناير/كانون الثاني

عام ١٩٧٢م، كما أن السفير أغولار مندوب فنزويلا لدى الأمم المتحدة هو أول من أثاره في الأمم المتحدة أمام لجنة الاستخدام السلمي لقيعان البحار والمحيطات وأطلق عليه اسم البحر الحكر، وذلك في حدود ٢٠٠ ميل بحري من الساحل وتبني تصريح سانتو دومينجو هذا الاقتراح في ٧ يونيو/حزيران ١٩٧٢م مع التوصية بتجاوز هذه المسافة اذا كان الجرف القاري للدولة الساحلية يمتد لمسافة أكثر من ٢٠٠ ميل بحري ثم سرعان ما أيدت منظمة الوحدة الأفريقية في إعلان أديس أبابا عام ١٩٧٣م فكرة المنطقة الاقتصادية الخالصة بشرط ألا تزيد عن ٢٠٠ ميل بحري، ويرجع سبب الاختلاف بين تصريح سانتو دومينجو ومنظمة الوحدة الأفريقية الى رغبة دول أمريكا اللاتينية في الاستمرار في تأكيد سيادتها على اجرافها القارية التي تمتد لمسافات طويلة على عكس الدول الأفريقية التي يقع بعضها على بحار شبه مغلقة يتعذر معها مد المنطقة لمسافة تزيد عن ٢٠٠ ميل بحري، وبعضها دول مغلقة، لا تطل على البحار اطلاقاً

هذا وقد أيدت أكثر من ١٠٠ دولة مفهوم المنطقة الاقتصادية الخالصة في مؤتمر قانون البحار الثالث في دورة كاراكاس التي عقدت عام ١٩٧٤م، مع اختلاف في التفاصيل بين الوفود، ويرجع سبب هذا التأييد الى أن معظم الدول الساحلية دول نامية وفقيرة تحتاج الى دخل لمواجهة الأعباء المالية اضافة لتأكيد سيادتها على ثرواتها الحية، التي تعتبر غذاء أساسيا لشعوبها لاحتواء الثروة

السلمكية على نسبة عالية من البروتين، وكذلك لكي تحمي هذه الثروة من الاستنزاف نتيجة للاستغلال المفرط لها من جانب الدول الصناعية التي تجوب سفن صيدها بحار الدول الفقيرة تحت شعار (حرية أعالي البحار)

واستبعادا لمخاوف الدول الصناعية من تحويل هذه المنطقة الى مياه اقليمية فقد أكدت الدول الساحلية احترامها للحقوق الأخرى المعترف بها في القانون الدولي العام، ويشمل ذلك حرية الملاحة البحرية والجوية ومد الأسلاك والأنابيب، الا أن الفكرة وجدت في البداية معارضة حيث اقترحت الدول الصناعية شطب كلمة خالصة والحاق هذه المنطقة بأعالي البحار باستثناء السيادة على الثروات الحية وغير الحية

هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى. اعترضت الدول المغلقة والمتضررة جغرافيا على مفهوم المنطقة الاقتصادية الخالصة الا اذا قبلت الدول الساحلية بمشاركتها على قدم المساواة في استغلال الثروات الحية

وازاء هذا التعارض في الآراء. شكل رئيس المؤتمر (لجنة الخبراء) أو (لجنة أيفينسون) لايجاد صيغة موحدة. وبالفعل وضعت اللجنة صيغة متوازنة انعكست على النصوص المختلفة للاتفاقية.

وقبل استعراض (اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار) الصادرة في ٧ أكتوبر/ تشرين الأول عام ١٩٨٢م والتي ستسمى فيما بعد

«بالاتفاقية» وتجدر الاشارة الى ان المؤتمر كان قبل أن يتوصل الى هذه الاتفاقية قد أعد مجموعة مشاريع أدخل عليها بعض التعديلات لتحقيق التوازن بقدر الامكان

ونرى قبل استعراض المواد الواردة في الاتفاقية أنه لا بد من التأكيد على أن المنطقة الاقتصادية الخالصة ليست بحرا اقليميا يخضع للسيادة الاقليمية وليس عليه قيد سوى حق المرور البري للسفن بل تتضمن المنطقة الاقتصادية الخالصة حقوقا متوازنة للدولة الساحلية والدول الأخرى وذلك على النحو التالي.

أولاً: حقوق الدولة الساحلية:

تضمنت المواد (٥٦، ٦٠، ٦٢، ٦٥، ٧٢، ٧٣) من الاتفاقية، حقوق وامتيازات الدولة الساحلية في المنطقة الاقتصادية الخالصة وتشمل تلك:

أ - الموارد الطبيعية

للدولة الساحلية حقوق سيادية لغرض استكشاف واستغلال الموارد الطبيعية الحية وغير الحية لقاع البحر وباطن أرضه ومياهه العلوية واستغلال هذه الموارد وحفظها وادارتها كما أن لها الولاية الخالصة فيما يتعلق بالأنشطة الأخرى لغرض الاستغلال والاستكشاف الاقتصادي للمنطقة كإنتاج الطاقة من المياه والتيارات والرياح (المادة ٥٦/أ) من الاتفاقية



وضمانا لحقوق الدولة الساحلية على ثرواتها الحية أعطتها المادة (٦١) من الاتفاقية الحق في اصدار الأنظمة اللازمة لتحديد كمية الصيد المسموح به، ووضع الضوابط والأسس التي تكفل حماية هذه الثروة من الاستنزاف حيث تضمنت مايلي:

١ - تقرر الدولة الساحلية كمية الصيد المسموح بها من الموارد الحية في منطقتها الاقتصادية الخالصة.

٢ - تكفل الدولة الساحلية وهي تضع في اعتبارها أفضل الأدلة العلمية المتوفرة لها الطريق المناسب لتدابير الحفظ والادارة وعدم تعرض الموارد الحية في المنطقة الاقتصادية الخالصة لخطر الاستغلال المفرط وتتعاون الدولة الساحلية وفقا لما تقتضيه الحالة مع المنظمات الدولية المختصة سواء أكانت دون اقليمية أو اقليمية أو عالمية لتحقيق هذه الغاية

٣ - يكون من أهداف هذه التدابير أيضا صون أرصدة الأنواع المجتباة أو تحديدها بمستويات يمكن ان تدر أقصى غلة قابلة للدوام وفقا للعوامل البيئية والاقتصادية ذات الصلة بما فيها الحاجات الاقتصادية للمجتمعات الساحلية التي تعيش على صيد السمك والمتطلبات الخاصة للدول النامية كل ذلك مع مراعاة أنماط الصيد والترابط بين السلالات السمكية، ووضع المعايير للحد الأدنى على الصعيد دون الاقليمي والاقليمي أو العالمي الموصى بها بوجه عام

٤ - تضع الدولة الساحلية في اعتبارها عند اتخاذ هذه التدابير تأثيرها على الأنواع المرتبطة بالأنواع المجتناة أو الأنواع المعتمدة عليها بقصد صون أو تجديد أرصدة الأنواع المرتبطة أو المعتمدة بمستويات أعلى من المستويات التي يمكن أن يكون تكاثرها فيها مهددا بصورة جدية .

٥ - يتم بصورة منتظمة تقديم وتبادل ما هو متوفر من المعلومات العلمية والاحصائيات عن كمية الصيد وعن مجهوداته وغير ذلك من البيانات المتصلة بحفظ الأرصدة السمكية عن طريق المنظمات الدولية المختصة، سواء أكانت دون اقليمية أو اقليمية أو عالمية وفقا لما تقتضيه الحال، وباشتراك كافة الدول المعنية بما فيها الدول التي يسمح لرعاياها بالصيد في المنطقة الاقتصادية الخالصة

وإذا كانت هذه المادة قد أعطت الدولة الساحلية سلطات واسعة في سن الأنظمة للحفاظ على ثروتها الحية إلا أن الاتفاقية قد وضعت في عين الاعتبار احتياجات الدول الأخرى لهذه الثروة في حالة عدم تمكن الدول الساحلية من جني المحصول أو يكون لديها فائض .

وقد نصت المادة (٦١) من الاتفاقية على الآتي :

١ - تعمل الدولة الساحلية على تشجيع هدف الانتفاع الأمثل بالموارد الحية في المنطقة الاقتصادية الخالصة دون الاخلال بالمادة (٦٠) .

٢ - تقرّر الدولة الساحلية قدرتها على جني الموارد الحية للمنطقة الاقتصادية الخالصة وعندما لا تكون للدولة الساحلية القدرة على جني كمية الصيد المسموح بها بأكملها تتيح للدول الأخرى عن طريق الاتفاقات أو غيرها من الترتيبات وعملاً بالأحكام والشروط والأنظمة المشار إليها في الفقرة (٤) فرص الوصول إلى الفائض من كمية الصيد المسموح بها مع مراعاة أحكام المادتين (٦٩، ٧٠) وبخاصة فيما يتعلق بالدول النامية المذكورة في تلك الأحكام.

٣ - تضع الدولة الساحلية في اعتبارها عند اتاحتها للدول الأخرى فرصة الوصول إلى منطقتها الاقتصادية الخالصة بموجب هذه المادة كافة العوامل المتصلة بالأمر ومنها أهمية الموارد الحية في القطاع بالنسبة إلى اقتصاد الدولة الساحلية المعنية وإلى مصالحها الوطنية الأخرى، وأحكام المادتين (٦٩، ٧٠) واحتياجات الدول النامية في المنطقة دون الإقليمية أو الإقليمية لجني جزء من الفائض وضرورة الأقلال إلى أقصى حد من الاختلال الاقتصادي في الدول التي اعتاد رعاياها الصيد في المنطقة أو التي بذلت جهوداً كبيرة في إجراء البحوث المتعلقة بتلك الأرصدّة في التعرف عليها

٤ - يلتزم رعايا الدول الأخرى الذين يقومون بالصيد في المنطقة الاقتصادية الخالصة بتدابير الحفظ، وبالشروط والأحكام الأخرى المقررة في أنظمة الدولة الساحلية، وتكون هذه الأنظمة متمشية مع هذه الاتفاقية.

ب - الجزر الاصطناعية والمنشآت والتركيبات .

خولت المادة (٥٦/ب) من الاتفاقية للدولة الساحلية (الولاية في اقامة واستعمال الجزر الاصطناعية والمنشآت والتركيبات) ثم أوضحت المادة (٦٠) من الاتفاقية الأحكام الخاصة بهذا المبدأ على النحو التالي .

١ - في المنطقة الاقتصادية الخالصة يكون للدولة الساحلية الحق دون غيرها أن تقيم وتجزئ وتنظم اقامة وتشغيل واستخدام .

أ - الجزر الاصطناعية .

ب - المنشآت والتركيبات المستخدمة في الأغراض المنصوص عليها في المادة (٥٦) وفي غير ذلك من الأغراض الاقتصادية

ج - المنشآت والتركيبات التي تعوق ممارسة الدولة الساحلية لحقوقها في المنطقة .

٢ - تكون للدولة الساحلية الولاية الخالصة على هذه الجزر الاصطناعية والمنشآت والتركيبات بما في ذلك الولاية المتعلقة بالأنظمة الجمركية والضريبية والصحية وأنظمة السلامة والهجرة .

٣ - يجب تقديم الاشعار الواجب عن إقامة هذه الجزر الاصطناعية أو المنشآت أو التركيبات ويجب الاحتفاظ بوسائل دائمة للتنبيه الى وجودها كما يجب أن تزال كليا أية منشآت أو تركيبات تهجر أو يتوقف استعمالها .

٤ - للدولة الساحلية عند الضرورة ان تقيم حول هذه الجزر الاصطناعية والمنشآت والتركيبات مناطق سلامة معقولة ولها أن تتخذ فيها التدابير المناسبة لضمان سلامة الملاحة وسلامة الجزر الاصطناعية والمنشآت والتركيبات

٥ - تحدد الدولة الساحلية عرض مناطق السلامة وفقا للمعايير الدولية وتقام هذه المناطق على نحو يضمن وجود صلة معقولة بينها وبين طبيعة ووظيفة الجزر الاصطناعية أو المنشآت أو التركيبات، ولا تتجاوز مسافة ٥٠ متر حولها من كل نقطة من نقاط طرفها الخارجي الا اذا أجازت المعايير الدولية ذلك أو أوصت به المنطقة الدولية المختصة.

٦ - على جميع السفن أن تحترم مناطق السلامة هذه وأن تطبق المعايير الدولية المقبولة فيما يتعلق بالملاحة في جوار الجزر الاصطناعية والمنشآت والتركيبات ومناطق السلامة وتعطي الاشعار الواجب عن مدى مناطق السلامة.

٧ - لا تجوز اقامة الجزر الاصطناعية والمنشآت والتركيبات ومناطق السلامة حولها اذا ترتب على ذلك اعاقا استخدام الممرات البحرية المعترف بأنها جوهريّة للملاحة الدولية.

٨ - ليس للجزر الاصطناعية والمنشآت والتركيبات بحر اقليمي خاص بها، كما أن وجودها لا يؤثر على تعيين حدود البحر الاقليمي أو المنطقة الخالصة أو الجرف القاري

## ج - البحث العلمي .

عرف البحث العلمي بأنه الدراسة والأعمال التجريبية المتصلة بها الهادفة الى زيادة معرفة الانسان للبيئة البحرية، وموضوع البحث العلمي في المنطقة الاقتصادية الخالصة من المواضيع المختلف عليها فالدولة الساحلية ترغب في تأكيد اختصاصها على هذه المنطقة ومساواتها بالبحر الاقليمي في هذا الموضوع، بيد أن الدول الصناعية تعتبر هذه المنطقة جزءاً لا يتجزأ من أعالي البحار، من حيث اجراء البحث العلمي وأخذت الاتفاقية في المادة (٥٦/ب/٢) بحل وسط هو اعطاء الدولة الساحلية ولاية فيما يتعلق باجراء البحث العلمي، واتخذت موقفا متوازنا في المادة (٢٤٦/١، ٢) حيث أعطت الدولة الساحلية سلطة تنظيم اجراء البحث العلمي واصدار التراخيص من ناحية ومن ناحية اخرى الزام الدولة الساحلية في الفقرة (٣) من هذه المادة بوضع قواعد تضمن عدم تأخير موافقتها أو رفضها لاجراء البحث العلمي بصورة غير معقولة الا أن الفقرة (٤) قد بلغت عندما نصت على ان الظروف العادية لأغراض تطبيق الفقرة (٣) قد تكون قائمة رغما من عدم وجود علاقات دبلوماسية بين الدول الساحلية والدولة التي تجري البحث العلمي، وهذا النص غامض وعام، فعدم وجود العلاقات الدبلوماسية قد يرجع لأسباب اقتصادية لعدم تمكن الدول من اقامة علاقات دبلوماسية وقد يكون السبب وجود حالة حرب بين الدولتين وفي هذه الحالة كيف يمكن للدولة الساحلية الاطمئنان أو حتى التعامل مع دولة وهي في حالة حرب معها لاجراء

بحث علمي في منطقتها الاقتصادية، لذلك فلا عجب أن اثار هذا النص العديد من الاعتراضات والتساؤلات

#### د - البيئة البحرية

حماية البيئة البحرية من المواضيع التي اهتمت بها الدول نتيجة للتلوث الذي أصاب البحار وعرضها للمخاطر في السنوات الأخيرة بسبب التنقيب عن الثروات البترولية والمعدنية بالإضافة الى نفايات المصانع وتسرب الزيت من ناقلات البترول وما نتج عنه من إبادة للثروات الحية وتشويه مناظر الشواطىء.

لهذه الأسباب وغيرها اهتمت الاتفاقية بحماية البيئة البحرية، فالمادة (٥٦/ب/٢) من الاتفاقية حولت للدولة الساحلية ولاية في المنطقة الاقتصادية الخالصة في هذا الشأن، أما بنس القوانين وتنفيذها فقد تناولته عدة مواد من الاتفاقية، فالمادة (٢٠٨) أعطت الدولة الساحلية الحق في سن الانظمة الخاصة بمكافحة التلوث في المنطقة الاقتصادية الخالصة بخصوص الأنشطة في قاع البحار، بشرط ألا تكون أقل فاعلية من القواعد والمعايير الدولية، وحظرت المادة (٢١٠) من الاتفاقية القاء النفايات داخل المنطقة الاقتصادية الخالصة الا بموافقة الدولة الساحلية الصريحة

أما التلوث الناجم عن السفن فقد تناولته المادة (٥/٢١١) من الاتفاقية حيث حولت الدولة الساحلية الحق في اعتماد قوانين وأنظمة لمنطقتها الاقتصادية الخالصة لمنع التلوث الناجم عن السفن وخفضه

والسيطرة عليه، على أن تكون متفقة مع القواعد والمعايير الدولية المقبولة عموماً، والتي تضعها منظمة دولية أو مؤتمر دبلوماسي، وهذا النص معقول في نظرنا لأن ترك الحرية لكل دولة لس أنظمتها حسب رأيها قد يترتب عليه مشاكل وخاصة في موضوع تصميم السفن لتتلاءم مع أنظمة الدول الساحلية، أما مكافحة التلوث من الجو فقد نظمتها المادة (٢١٢) من الاتفاقية وتضمنت نفس المبادئ المتعلقة بالسفن.

وفىما يتعلق بتنفيذ الأنظمة فقد تناولته عدة مواد فالمادتان (٢١٣، ٢١٤) من الاتفاقية قد اعطيتا للدولة الساحلية حقاً منفرداً لمكافحة التلوث الناجم عن الأنشطة في قاع البحار، أما اللقاء الفضلات فقد خولت المادة (٢١٧) سلطة التنفيذ لدولة العلم والمادة (٢١٨) خولت نفس الصلاحية لدولة الميناء، والهدف من وضع هذين النصين هو للتأكد من عدم افلات السفينة المرتكبة للمخالفة من العقوبة حيث يكره رفع الدعوى أمام دولة العلم أو أمام دولة الميناء، أما توقيع العقوبات فتتضمنها المادة (٢٣٠) التي تميز توقيع العقوبات النقدية فقط في المنطقة الاقتصادية الخالصة.

ثانياً. حقوق الدول الأخرى:

أوضحنا سلفاً أن الاتفاقية اتخذت موقفاً متوازناً من مفهوم المنطقة الاقتصادية الخالصة بين حقوق الدولة الساحلية وحقوق الدول الأخرى وتطبيقاً لهذا المبدأ خولت المادة (١/٥٨) من الاتفاقية



للدول الأخرى حرية الملاحة والتحليق ووضع الأسلاك والأنابيب المغمورة، ومع ذلك فقد كان التوازن يميل نحو كفة الدولة الساحلية في الفقرة (٣) من المادة نفسها التي ألزمت الدول بمراعاة حقوق الدول الساحلية وواجباتها

إلا أن الاتفاقية قد وضعت في عين الاعتبار الآثار الضارة التي يمكن أن تحدث للدول المتضررة جغرافياً والمغلقة التي اعتادت الصيد في المناطق الاقتصادية للدول الساحلية، حيث اعترفت المادة (٦٩) للدول المغلقة، والمادة (٧٠) من الاتفاقية للدول المتضررة جغرافياً بالصيد في المنطقة الاقتصادية الخالصة على أساس منصف وبموجب اتفاقيات ثنائية مع عدم جواز نقل هذه الحقوق لطرف آخر، ومع ذلك فإن هذين النصين لم يرضيا الدول المغلقة والمتضررة جغرافياً، لرغبتها في الصيد في هذه المناطق على قدم المساواة مع الدول وبدون عقد اتفاقيات ثنائية على أساس أنها تنال حقوقها مباشرة من القانون الدولي العام وليس من الاتفاقيات الثنائية، ويرجع السبب إلى تخوف هذه الدول من تعسف الدول الساحلية تعسفاً يؤدي عملاً إلى عدم توقيع اتفاقيات ثنائية أو قد تكون هذه الاتفاقيات غير منصفة.

هذا وقد قدرت الاتفاقية وضع الدول التي يعتمد اقتصادها اعتماداً شبيهاً كلياً على استغلال الموارد الحية لمنطقتها الاقتصادية الخالصة فاعفاها في المادة (٧١) من القيود الواردة في المادتين (٦٩)، (٧٠) من الاتفاقية

ثالثاً: تحديد الحدود بين الدول ذات السواحل المقابلة المتلاصقة .

يمكن القول بصفة عامة أن موضوع تحديد الحدود البحرية بين الدول ذات السواحل المتقابلة أو المتلاصقة من أعقد المواضيع التي مازالت تواجه (مؤتمر قانون البحار الثالث) حتي الآن بسبب اختلاف الأوضاع الجغرافية للدول، فتلك الدول التي لها جزر متناثرة على البحر بالقرب من شواطئ الدول المجاورة ترى تطبيق خط الوسط أو خط تساوي الأبعاد مثل اليونان، بينما ترى الدول التي لدول اخرى جزر أمام شواطئها مثل تركيا أن تطبيق خط الوسط وخط تساوي الأبعاد فيه غبن لها وقد حاولت الاتفاقية في المادة (٧٤) التوفيق بين هذه الآراء المتعارضة على النحو التالي .

- ١ - يتم تعيين حدود المنطقة الاقتصادية الخالصة بين الدول ذات السواحل المتقابلة أو المتلاصقة عن طريق الاتفاق طبقاً للقانون الدولي ويقوم هذا الاتفاق على مبادئ منصفة تستخدم الخط الوسط أو خط تساوي الأبعاد حسبما يكون مناسباً مع مراعاة جميع الظروف السائدة في المنطقة المعنية
- ٢ - إذا تعذر التوصل الى اتفاق في غضون فترة معقولة من الزمن لجأت الدول المعنية الى الاجراءات المنصوص عليها في الجزء الخامس عشر
- ٣ - وحتى يتم التوصل الى اتفاق وفقاً لما هو منصوص عليه في الفقرة (١) تبذل الدول المعنية بروح من التفاهم والتعاون قصارى

جهودها للدخول في ترتيبات مؤقتة ذات طابع عملي، وتحرص خلال هذه الفترة الانتقالية على عدم اعاقا أو تعريض التوصل الى الاتفاق النهائي للخطر، ولا تنطوي هذه الترتيبات على أي مساس بأمر تعيين الحدود النهائية.

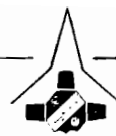
٤ - عند وجود اتفاق نافذ بين الدول المعنية يفصل في المسائل المتصلة بتعيين حدود المنطقة الاقتصادية الخالصة وفقا لأحكام ذلك الاتفاق.

### المصالح العربية البحرية المشتركة:

تطل معظم الدول العربية على بحار شبه مغلقة فالبعض منها يطل على الخليج العربي الذي يبلغ طوله (٦١٥) ميلا بحريا، وأقصى عرض له (٢١٠) أميال بحرية وبعضها يطل على البحر الأحمر الذي يبلغ طوله (١٣٠٠) ميل بحري وأقصى عرض له (١٩٠) ميلا بحرياً، كما ان بعضها يطل على البحر الأبيض المتوسط الذي يبلغ طوله ٢٥٠٠ ميل بحري وعرضه حوالي (٥٠٠) ميل بحري وهذه البحار ممرات دولية هامة ومعرضة لأخطار التلوث من السفن العابرة لها، لذلك شعرت الدول العربية المطلة على هذه البحار بأهمية التعاون والتفاهم لتحقيق الهدف المشترك في صيانة البيئة البحرية باعتبار أن التلوث الناجم من البحر أو من البر أو من الجو يستتج عنه ابادا للأسماك والطيور وتشويه مناظر الشواطى- وقد اتجهت الدول العربية في الاتجاه السليم بتوقيعها على اتفاقيات لمكافحة في هذه البحار شبه المغلقة، ومن ناحية أخرى فانه بالامكان خلق تعاون مثمر

بين الدول العربية في مجال منع خرق قوانينها الجمركية والمالية والصحية أو قوانين الهجرة أو معاقبة مرتكبي هذه الجرائم فمكافحة جرائم القرصنة والتخريب وغيرها فيه مصلحة مشتركة خصوصا اذا وضعنا في عين الاعتبار أن اتفاقية قانون البحار الحالية تعطي الدولة الساحلية منطقة مجاورة لمسافة ٢٤ ميلا بحريا لتطبيق هذه الأنظمة، واعتقد أن المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بإمكانه اعداد تصور شامل في هذا الخصوص

طبعت بالمطبع الأمنية بدر النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب  
بالتريباض ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م



دار النشر  
بالتريباض - الرياض -  
السعودية - ١١٤٠٩

